

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-graduação em Administração - PROPAD**

Naldeir dos Santos Vieira

**Aprendizagem em Consultoria Organizacional
Realizada em ONGs: uma investigação sobre os
aprendizados obtidos pelos consultores que atuam
neste campo peculiar e multifacetado**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: **Aprendizagem em Consultoria Organizacional Realizada em ONGs: uma investigação sobre os aprendizados obtidos pelos consultores que atuam neste campo peculiar e multifacetado.**

Nome do Autor: Naldeir dos Santos Vieira

Data da aprovação: 30 de janeiro de 2008

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 30 de janeiro de 2008

Naldeir dos Santos Vieira

Assinatura do autor

Naldeir dos Santos Vieira

**Aprendizagem em Consultoria Organizacional
Realizada em ONGs: uma investigação sobre os
aprendizados obtidos pelos consultores que atuam
neste campo peculiar e multifacetado**

Orientador: Marcos Gilson Gomes Feitosa, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar à obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2008

Vieira, Naldeir dos Santos

Aprendizagem em Consultoria Organizacional realizada em ONGs : uma investigação sobre os aprendizados obtidos pelos consultores que atuam neste campo peculiar e multifacetado. – Recife : O Autor, 2008.

166 folhas : fig. e quadro.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2008.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Consultoria. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Análise organizacional. 4. Terceiro setor (Organizações). I. Título.

658.3

CDU (1997)

UFPE

658.46

CDD (22.ed.)

CSA2008-014

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

**Aprendizagem em Consultoria Organizacional
Realizada em ONGs: uma investigação sobre os
aprendizados obtidos pelos consultores que atuam
neste campo peculiar e multifacetado**

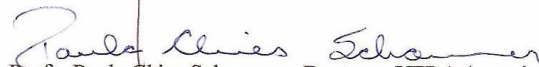
Naldeir dos Santos Vieira

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 30 de janeiro de 2008.

Banca Examinadora:



Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor, UFPE (orientador)



Prof. Paula Chies Schommer, Doutora, UFBA (examinadora externa)



Prof. Pedro Lincoln Carneiro Leão de Mattos, Ph.D., UFPE (examinador interno)

“(...) embora diferentes entre si, quem forma se forma e re-forma ao formar e quem é formado forma-se e forma ao ser formado.” (Paulo Freire)

Dedico este trabalho a meus pais Joaquim e Lourdes, exemplos de dedicação e comprometimento, aos quais devo minha formação pautada no respeito e na busca por superação das dificuldades.

Agradecimentos

A Deus, pela força e conforto recebidos nesta etapa de minha vida.

À minha família, em especial aos meus pais e meus irmãos, pelo incentivo dado não somente durante o mestrado, mas em toda minha trajetória, tendo-os sempre como ponto de sustentáculo e motivação.

Ao professor Marcos Feitosa, orientador deste trabalho, pelo apoio e pelos momentos de orientações e disponibilização de *feedbacks* que muito contribuíram para meu crescimento profissional e pessoal, e pela relação amigável, indispensável para um bom ambiente de aprendizagem.

Aos professores Pedro Lincoln e Paula Schommer, pela gentileza em aceitar participar da minha banca de avaliação e pelas contribuições dadas para a elaboração deste trabalho final.

Ao Airton, amigo de longa data, ao qual devo muito das minhas vitórias, pelo grande apoio e constante incentivo.

A Ariádne, pelo apoio e *feedbacks*, não somente nesta dissertação, mas sobretudo em outros trabalhos elaborados durante o mestrado.

Aos consultores que participaram desta pesquisa, pela disponibilidade em colaborar.

Aos colegas do ECCO, em especial a Fernanda pela parceria e auxílio em diversos trabalhos durante o mestrado, e ao Ivancil e Ana Lúcia, pelo companheirismo e compartilhamento de momentos importantes.

Aos amigos do Piauí que encontrei em Recife, Nelson, Alessandro e Débora, pelo apoio e pelos momentos de descontração compartilhados.

Aos professores do PROPAD, Marcos Feitosa, Pedro Lincoln, Eduardo Lucena, Jackeline de Andrade e Rezilda Oliveira com os quais tive contato direto e que deram grande contribuição para minha formação pessoal e profissional.

Aos amigos de Viçosa que residiam em Recife, Ariádne, Daniela, Elaine e Denise, pela acolhida e apoio irrestrito.

Aos colegas da turma 12, com os quais compartilhei muitas alegrias e momentos difíceis durante o mestrado, em especial: Artur, Alessandra, Milton, Renata, Claudiano e Larissa (grandes companheiros do laboratório de informática e de momentos de descontração).

Aos funcionários do PROPAD, pelo apoio prestado.

Aos pescadores e marisqueiros das comunidades da contra-costa de Vera Cruz – BA e aos integrantes do Projeto Repescar, em especial ao Geraldinho e Ib, pela inspiração e motivação para a escolha do tema desta dissertação.

À consultora Margarida, cujo apoio foi fundamental para a definição e contato com alguns consultores que foram objetos de estudo desta dissertação.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa, indispensável para minha subsistência em Recife.

A todos que não foram citados, mas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Resumo

O presente estudo tem como objetivo identificar e analisar os aprendizados dos consultores obtidos por meio de suas intervenções em Organizações Não Governamentais (ONGs), assim como analisar como estes aprendizados foram construídos. Foi utilizado como base conceitual para tratar da aprendizagem os estudos de teóricos que consideram este fenômeno como um processo de construção social e de re-significação das experiências passadas. Além da pesquisa bibliográfica foram realizados estudos qualitativos com consultores de ONGs que atuam na região metropolitana de Recife-PE, sendo a coleta de dados realizada no período de fevereiro a dezembro de 2007 e dividida em três etapas: entrevistas exploratórias, entrevistas em profundidade, e entrevistas de acompanhamento. Posteriormente, os dados foram analisados utilizando-se como método principal a análise da pragmática da linguagem. Quanto aos resultados, podemos destacar que no trabalho de consultoria com ONGs os consultores construíram conhecimentos relacionados à área social e à economia solidária; sobre novos arranjos produtivos; relacionados à metodologia de intervenção; e, sobre a dinâmica das ONGs; construíram e/ou aperfeiçoaram habilidades políticas e de relacionamento interpessoal, habilidades para a elaboração de planejamentos, e, para trabalhar com o outro compreendendo suas limitações; e, passaram a adotar posturas caracterizadas pela abertura, pró-atividade, sensibilidade, e facilitação de processos. Em relação à aprendizagem, foi percebido que neste processo não é clara a distinção e delimitação de suas fases ou etapas. No entanto, existe uma conexão e interdependência entre a experiência que torna possível a reflexão e a reflexão, sobretudo quando a experiência acontece num contexto social que favorece e incentiva *feedbacks*.

Palavras-Chave: Consultoria organizacional. Aprendizagem de consultores. Organização não Governamental. Terceiro Setor.

Abstract

The present study has as its objective to identify and analyze the learning that consultants obtain through their intervention in Non Governmental Organizations (NGOs), as well as analyze how that learning was acquired. It was used as a conceptual basis for dealing with the study of learning theorists who believe this phenomenon as a process of social construction and re-meaning of past experiences. Besides the bibliographic research, qualitative research was also made with consultants who work with NGOs in the metropolitan region of Recife – PE, and the data collection held in the period from February to December 2007 and consisted of three phases: exploratory interviews, in-depth interviews and accompaniment interviews with some consultants of the second phase. Subsequently, the data was analyzed using as the main method the language's pragmatic analysis. Among the results, we highlight the following: the consultants built knowledge related to areas such as solidarity economy, social development, productive arrangements, and especially about the dynamics of the NGOs, constructed and/or developed, especially those needed to diplomatic and interpersonal relationships, learning to work with people and understanding their limitations, and began to adopt postures characterized by openness, pro-activity, sensitivity and disposition to facilitate process. Regarding learning it was perceived that in the learning process there is no clear distinction or delimitation of its phases or stages. Nevertheless, there is a connection and interdependence between the experience that makes possible the reflection and the reflection, especially when the experience happens in a social context which favors and encourages feedbacks.

Key-words: Organizational consulting. Learning consultants. Non-governmental, Organization. Third Sector.

Lista única de figuras e quadros

Quadro 1(2)	Diferenciação entre primeiro, segundo e terceiro setor	26
Quadro 2(2)	Competências demandadas pelas organizações sem fins lucrativos e suas menções	59
Figura 1(2)	O modelo de aprendizagem experiencial	65
Figura 2(2)	Modelo revisado do processo de aprendizagem	67
Quadro 3(3)	Perfil dos consultores de ONGs entrevistados	81
Quadro 4(3)	Entrevistas realizadas com os consultores de ONGs	83
Figura 3(5)	Processo de aprendizagem do consultor com o trabalho desenvolvido nas ONGs	147

Lista de abreviaturas e siglas

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
AE	Experimentação ativa
ASA	Articulação do Semi-Árido
BOPE	Batalhão de Operações Policiais Especiais
CA	Abstração de conceitos
CCES	Centro de Competência para Empreendimentos Ashoka-Mckinsey
CE	Experiência concreta
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
ECCO	Grupo de Estudos sobre Conhecimento e Consultoria Organizacional
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
MAAP	Método Altadir de Planificação Popular
ONGs	Organizações Não Governamentais
ONGIs	Organizações Não Governamentais Internacionais
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
OSCs	Organizações da Sociedade Civil
RO	Observação reflexiva

Sumário

1	Introdução	16
1.1	Apresentação do trabalho	16
1.2	Contextualização do tema e problematização	18
1.3	Pergunta de pesquisa	22
1.4	Objetivos	23
1.4.1	Objetivo geral	23
1.4.2	Objetivos específicos	23
1.5	Justificativa e contribuição do estudo	23
2	Referencial teórico	25
2.1	As Organizações Não Governamentais	25
2.1.1	Entendendo os conceitos de ONGs e terceiro setor	25
2.1.2	Uma breve descrição sobre a evolução histórica das ONGs	31
2.1.3	As ONGs e seus financiadores	36
2.1.4	A relação entre as ONGs e o Estado	38
2.1.5	Diferenças entre empresas privadas e ONGs	39
2.1.6	O dilema entre a maximização dos resultados e a manutenção do foco na missão e nos valores originários das ONGs	41
2.2	A consultoria organizacional	44
2.2.1	Entendendo os conceitos relacionados à prática da consultoria	44
2.2.2	Histórico das atividades de consultoria	47
2.2.3	Principais métodos de intervenção	50
2.3	A consultoria organizacional em ONGs	53
2.3.1	A profissionalização das ONGs	54
2.3.2	Uma análise introdutória sobre a consultoria organizacional em ONGs	56
2.4	A aprendizagem do consultor no contexto da consultoria organizacional	61
2.4.1	O processo de aprendizagem de adultos	61
2.4.1.1	A aprendizagem como um processo de re-interpretação da experiência	64
2.4.1.2	A reflexão como uma etapa do processo de aprendizagem de adultos	68
2.4.1.3	A aprendizagem no contexto social	72
2.4.2	O processo de aprendizagem do consultor organizacional	75
3	Procedimentos Metodológicos	79
3.1	Delineamento da pesquisa	79
3.2	Estratégia metodológica	80
3.3	Observações sobre o estudo	85
4	Apresentação dos resultados	86
4.1	O processo de intervenção dos consultores que prestam consultorias a ONGs	86
4.1.1	O contexto da consultoria em ONGs, na perspectiva dos consultores	87
4.1.1.1	A relação entre ONGs e consultores	87
4.1.1.2	A relação entre consultores e ONGs	95
4.1.2	Principais metodologias utilizadas pelos consultores nas intervenções em ONGs	97
4.1.2.1	A necessidade de adequação da metodologia de intervenção ao contexto das ONGs	97
4.1.2.2	O planejamento estratégico nas ONGs	99
4.1.2.3	O ponto de partida do planejamento estratégico	101
4.1.2.4	Atividades posteriores ao planejamento estratégico	104
4.1.2.5	Metodologias utilizadas nos trabalhos de consultorias pontuais	106
4.1.3	Principais erros cometidos pelos consultores	107
4.1.4	A relação entre indicadores de desempenho, missão, valores e resultados das	

	ONGs	108
4.2	Principais diferenças existentes entre a prática de consultoria realizada em ONGs e a prática de consultoria realizada em empresas privadas	112
4.3	Principais aprendizados construídos pelos consultores por meio do trabalho com ONGs	118
4.3.1	Conhecimentos construídos	119
4.3.2	Habilidades desenvolvidas e/ou aperfeiçoadas	122
4.3.3	Novas atitudes adotadas pelos consultores	124
4.4	O processo de aprendizagem do consultor na relação consultor-ONG	127
4.4.1	A experiência como facilitadora da aprendizagem	127
4.4.2	Refletindo a partir da prática	132
4.4.3	O apoio do contexto social	133
4.4.4	Outras formas de aprendizagem utilizadas pelos consultores	135
5	Discussão dos resultados	138
5.1	Reflexões sobre a prática de consultoria em ONGs	138
5.2.	Aprendizados obtidos pelos consultores por meio do trabalho prestado a ONGs	143
5.3	O processo de aprendizagem do consultor com o trabalho prestado a ONGs	145
6	Conclusões	149
6.1	Sugestões para trabalhos futuros	151
	Referências	153
	APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas exploratórias	159
	APÊNDICE B – Quadro utilizado na preparação do roteiro de entrevista semi-estruturada (aprofundada)	161
	APÊNDICE C – Roteiro de entrevista semi-estruturada (aprofundada)	162
	APÊNDICE D – Roteiro de entrevista semi-estruturada para o acompanhamento	165
	APÊNDICE E – Quadro utilizado na sistematização da análise de dados	166

1 Introdução

1.1 Apresentação do trabalho

A partir do momento em que parte das Organizações Não Governamentais (ONGs) passou a se profissionalizar com maior intensidade – década de 90 – tornou-se comum a contratação dos serviços de especialistas e consultores para este fim. Boa parte destes consultores e especialistas tinha sua expertise em empresas e indústrias e agora, trabalhando nas ONGs, começou a se deparar com uma realidade diferente da que estava acostumada, já que a lógica empresarial é voltada para atividades mais utilitaristas e pautadas em uma racionalidade mais instrumental.

Conseqüentemente, o consultor que passou a trabalhar com ONGs precisou aprender com as singularidades destas organizações para adotar posturas mais apropriadas para responder às exigências ambientais enfrentadas por elas. Diante deste quadro, esta dissertação tem como objetivo analisar como e o que os consultores aprenderam durante o processo de intervenção em ONGs. Com este fim, foram realizados estudos qualitativos com consultores de ONGs nacionais e internacionais que atuam na região metropolitana de Recife-PE.

Baseado na definição de consultoria de Oliveira (2004), foi considerado como consultor o profissional externo a ONG que assume a responsabilidade de auxiliar os integrantes da organização nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. Nosso campo de estudo são os consultores individuais e não as empresas de consultoria.

Consideramos a prática de consultoria em ONGs como uma prática de intervenção, compreendendo como intervenção o ato de “entrar num sistema de relações em andamento, aproximar-se de pessoas, grupos ou objetos com o propósito de ajudá-los” (ARGYRIS, 1970, p. 15).

Pela polissemia do termo ONGs, neste estudo, seguimos a visão de Tude e Rodrigues (2007, p. 14) que as classificam como “organizações da sociedade civil que lutam por determinada causa em nível universal, agindo politicamente, de maneira profissional com a finalidade de realizar transformações sociais em todo o planeta”.

O aprendizado é compreendido como fruto de um processo construtivista em que os “aprendizes não são seres passivos que respondem aos “estímulos”, e o aprendizado não é meramente a apropriação de rótulos e categorias previamente desenvolvidas. Ao invés disso, o aprendizado é um processo ativo de construir o significado e transformar a compreensão” (CANDY, 1991, p. 250). Neste contexto, a aprendizagem é entendida como um processo de mão dupla havendo uma interação em que todos os envolvidos são sujeitos, todos ensinam e todos aprendem (FREIRE, 1996).

Por considerarmos a aprendizagem como um processo dialógico no qual tanto o consultor quanto os membros das ONGs estão sujeitos a desenvolverem novas competências, consideramos que, na interação com os consultores, os integrantes das ONGs também aprendem, porém os aprendizados destes não serão nosso foco de interesse nesta dissertação. No entanto, para aproveitar os efeitos sinérgicos da união de esforços de membros de um grupo de pesquisa, especificamente o Grupo de Estudos sobre Conhecimento e Consultoria Organizacional (ECCO), analisar os aprendizados construídos pelos integrantes das ONGs com a prática de contratação de consultoria foi o objetivo da mestranda Fernanda Bruto da Costa Correia neste mesmo período. Juntas estas dissertações contribuirão para um melhor entendimento da aprendizagem na relação consultor - ONG, analisando com maior profundidade os aprendizados desenvolvidos por ambos os lados.

Para desenvolvermos e descrevermos nosso estudo sobre o fenômeno da aprendizagem dos consultores em sua prática profissional com ONGs, estruturamos esta dissertação em 6 (seis) capítulos, sendo que estes contêm os tópicos subseqüentes:

- 1 Contextualização do tema e a problematização da pesquisa (seção 1.2):** breve descrição do contexto em que a pesquisa se desenrola e do problema que motivou a realização do estudo.
- 2 Pergunta de pesquisa (seção 1.3):** apresentação da questão principal que norteou a realização do trabalho.
- 3 Objetivo geral e objetivos específicos (seção 1.4):** apresentação do objetivo geral e dos objetivos específicos a serem atingidos com o trabalho.
- 4 Justificativas para o trabalho (seção 1.5):** descrição da justificativa para a realização do estudo, assim como de suas possíveis contribuições.
- 5 Referencial teórico (capítulo 2):** apresentação dos aspectos teóricos que fundamentaram o estudo, sendo estes relacionados a:

5.1 As Organizações Não Governamentais (seção 2.1): análise teórica sobre os conceitos de ONGs, sua história, suas diferenças em relação às empresas mercantis, e suas relações com o Estado e com seus financiadores.

5.2 A consultoria organizacional (seção 2.2): descrição da atividade de consultoria organizacional, analisando os conceitos relacionados à sua prática, às metodologias de intervenção, aos objetivos e às habilidades necessárias para sua eficácia.

5.3 A consultoria organizacional em ONGs (seção 2.3): descrição de aspectos relacionados à prática de consultoria organizacional voltada para ONGs.

5.4 O aprendizado do consultor no processo de consultoria organizacional (seção 2.4): descrição das características principais da aprendizagem de adultos no contexto organizacional, o processo da aprendizagem do consultor e o impacto do mesmo em sua eficácia.

6 Procedimentos metodológicos (capítulo 3): Apresentação da estratégia metodológica utilizada, do grupo de consultores estudados e das observações sobre o estudo.

7 Análise dos resultados (capítulo 4): apresentação dos principais achados do campo.

8 Discussão dos resultados (capítulo 5): discussão baseada nos achados do campo e na literatura sobre o tema. Nesta etapa é dada a contribuição do pesquisador sobre o tema no campo científico.

9 Conclusões (capítulo 6): apresentação do fechamento do trabalho e a retomada do objetivo proposto, e, apresentação de algumas sugestões para trabalhos futuros.

1.2 Contextualização do tema e problematização

As organizações podem ser classificadas de maneiras diversas, sendo que uma delas leva em consideração a natureza jurídica de seus agentes e os objetivos ou fins a que cada uma se destina. De acordo com esta classificação, até meados do século XX existiam dois setores com fronteiras bem definidas. O primeiro, representado pelo Estado, e o segundo, formado pelas empresas privadas, que têm como integrantes os agentes da sociedade civil que objetivam atender seus interesses individuais. Esta classificação considera que o Estado tem fins públicos e sociais e defende os interesses da coletividade através da realização de atividades relacionadas à regulação da sociedade e da implementação de políticas públicas. Por outro lado, o segundo setor é formado pelos indivíduos, que na defesa de seus interesses,

formam organizações voltadas para a produção de bens e serviços, que operam no mercado, buscando maiores lucratividades (DRUCKER, 2002).

No entanto, esta bipolaridade existente entre o primeiro e o segundo setor sofreu alterações a partir da segunda metade do século XX. Neste contexto, o Estado passou a ter uma maior debilidade em conseguir tratar o público e o social, sendo que suas ações não estavam conseguindo suprir as demandas da coletividade. Assim, a sociedade civil, antes caracterizada pela defesa dos interesses individuais, passou a se organizar com maior intensidade para realizar atividades de caráter público e social, buscando suprir demandas que o Estado não conseguia atender (SALAMON, 2005). Além da debilidade do Estado em conseguir por si só cuidar do público e do social, outras variáveis contribuíram para o aumento do número de organizações privadas com finalidade pública. Dentre elas destacam-se: o crescimento da economia informal e conseqüentemente das associações de indivíduos que se encontravam nesta economia, o aumento do número de organizações privadas de caráter reivindicatório lutando contra regimes ditatoriais, e, o apoio das empresas privadas que passaram a adotar a responsabilidade social financiando projetos sociais.

Estas organizações não podiam ser classificadas como segundo setor (privado), nem como primeiro setor (público). Deste modo, alguns pesquisadores e estudiosos da área passaram a considerá-las, mesmo não havendo consenso, como parte de outro setor, o terceiro. A partir de então, o terceiro setor passou a ser classificado como aquele que é formado por organizações da sociedade civil que são de natureza privada, mas que não têm fins lucrativos (FERNANDES, 1994). Para Tude e Rodrigues (2007) a falta de consenso quanto à adoção do termo “terceiro setor” resulta do fato de alguns estudiosos o considerarem oriundo de uma visão neoliberal norte-americana ao deixar implícita a sua constituição por organizações que realizam atividades próprias do Estado. Estes autores preferem denominar este conjunto de organizações tidas como do chamado “terceiro setor” de Organizações da Sociedade Civil (OSCs). No entanto, esclarecida a divergência quanto à adoção do termo, pelo seu uso recorrente, optamos, neste trabalho, por chamar este conjunto de organizações de terceiro setor.

Dentre as organizações que compõe o terceiro setor, que atualmente tem ganhado visibilidade pelas atividades desenvolvidas e pelo volume de recursos gerenciados estão as ONGs. Estas organizações são privadas, no entanto, com interesse público e social e desempenham um importante papel na realização de atividades reivindicatórias e de lutas pela preservação do meio ambiente, assim como de ações voltadas para a diminuição da pobreza e das desigualdades sociais (PARKER, 2003).

A origem das ONGs (termo cunhado pela Organização das Nações Unidas (ONU) que tornou-se reconhecido em meados dos anos 80) aconteceu nos anos 50 como resultado de discussões políticas em todo o planeta. No Brasil, estas organizações se formaram por meio da associação de pessoas que iniciaram um movimento de resistência às políticas do Estado a partir do golpe militar de 1964. Militantes de sindicatos, integrantes de movimentos sociais, professores, ex-exilados foram os protagonistas principais da formação destas instituições que, nesta época, tinham como foco a realização de atividades reivindicatórias contra o Estado (BAILEY, 2000). Ou seja, nos seus primórdios, as ONGs, como parte do “terceiro setor”, não surgiram como instrumento de uma postura neoliberal para diminuição do Estado (MONTAÑO, 2003), mas tinham em suas gêneses, uma postura reivindicatória, ocupando paulatinamente espaços na sociedade e se legitimando por meio de ações e resultados obtidos na luta a favor das causas coletivas e dos desprivilegiados.

Mesmo com a grande expansão das ONGs, na década de 90 elas se depararam com uma de suas maiores crises, sendo esta resultado da escassez de recursos para a realização de suas atividades. Esta escassez resultou do direcionamento dos recursos dos financiadores internacionais (principal fonte de recursos na época) para países localizados na África e na Ásia (DINIZ, 2000). A alternativa para contornar este problema foi buscar apoio nos fundos estatais através de parcerias com o governo, que estava em *déficit* com a sociedade quanto à realização de ações sociais e viu nestas instituições uma oportunidade de suprir, de maneira indireta, este *déficit* (RIFKIN apud BAVA, 2000, p. 47).

Mesmo com o apoio do Estado, que passou a ser seu principal financiador, grande parte das ONGs não conseguia obter recursos suficientes para a realização de seus projetos, uma vez que as demandas da sociedade são ilimitadas e os recursos escassos. Neste contexto, inicia-se uma “competição” entre estas organizações para conseguirem recursos financeiros e os financiadores passam a aumentar os critérios para a seleção da instituição que seriam contemplada com o financiamento.

A adequação aos novos critérios para a liberação de financiamentos passou a exigir das ONGs o que não era exigido antes: projetos estruturados, indicadores de desempenho, relatórios finais e a sujeição à auditoria externa. Assim, termos que antes eram característicos das empresas mercantis passaram a integrar o discurso e a prática de parte das ONGs. São estes: eficiência, resultados, cronograma, orçamentos, dentre outros. Desse modo, estas ONGs, além de se diversificarem, passaram por mudanças estruturais, tornando-se mais organizadas, burocratizadas e administradas por especialistas (DINIZ, 2000).

Como a eficiência passou a ser um requisito para se conseguir financiamentos, a gestão baseada em ideologias mais participativas e solidárias, com um pouco de amadorismo, tendo no voluntariado os recursos humanos principais, começou a dar lugar à gestão de especialistas, sendo estes contratados em regime permanente ou temporário, como autônomos ou funcionários, e com atividades bem definidas a serem desenvolvidas.

Para autores como Salamon (2005) e Marcovitch (2005) a profissionalização do terceiro setor, onde estão as ONGs, além de ser uma exigência dos financiadores é uma necessidade para que sejam obtidos melhores resultados de suas ações. Como as atividades deste setor tomaram grandes extensões, envolvendo um alto valor de recursos e grande número de beneficiários, se tornou necessário, para estes autores, que o amadorismo fosse substituído por técnicas gerenciais que facilitem a aplicação dos recursos e melhorem a eficiência das atividades desenvolvidas, resultando em maiores benefícios para a sociedade. Cabe esclarecer que neste estudo o sentido do termo profissionalização está relacionado à adoção de práticas voltadas para uma maior otimização dos recursos na busca de maiores resultados e impactos sociais.

No entanto, como afirma Tenório (1999, p. 18, grifos do autor) “o *segundo setor* atua através do enfoque monológico, estratégico, no qual suas ações são calculadas e utilitaristas, implementadas através da interação de duas ou mais pessoas na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s)”. Por outro lado, o terceiro setor deve atuar numa perspectiva dialógica e comunicativa, “na qual suas ações devem ser implementadas por meio da intersubjetividade racional dos diferentes sujeitos sociais a partir de *esferas públicas* em espaços organizados da *sociedade civil*, a fim de fortalecer o exercício da *cidadania deliberativa*” (TENÓRIO, 1999, p. 18, grifos do autor).

Como existe a necessidade de uma gestão diferenciada da gestão estratégica, ao adotar técnicas gerenciais e a profissionalização da gestão a crise quanto à aquisição do financiamento por parte das ONGs foi minimizada, porém, a profissionalização provocou outra crise, sendo esta a dificuldade de se conseguir bons resultados – gestão dos meios de forma eficiente – mantendo-se fiel à sua missão.

Para Tenório (1998 apud DINIZ, 2000), esta crise pode ser resultado de uma inversão de valores nas ONGs ao adotarem a gestão estratégica. “Assim as ONGs, que em sua origem adotavam um processo de gestão social, caracterizado pela lógica da solidariedade comunitária, podem estar adotando um processo de gestão estratégica, pautado pela lógica de mercado” (TENÓRIO, 1998 apud DINIZ, 2000, p. 14).

Desse modo,

Enquanto nas décadas anteriores os enfoques eram nos valores e compromissos com a transformação social, esta década é profundamente caracterizada pela ênfase no desempenho e resultados dos projetos desenvolvidos, sem que tais projetos garantam necessariamente a missão institucional originalmente proposta pela ONG (DINIZ, 2000, p. 15).

Esse dilema enfrentado pelas ONGs é uma preocupação de seus associados, gerentes e consultores. No entanto, apesar desta problemática fazer parte da realidade de vários agentes que se relacionam com as ONGs, neste trabalho, nos limitaremos a estudar os consultores que fazem intervenções nestas organizações e que hipoteticamente também se defrontam com as dificuldades da profissionalização das mesmas.

Boa parte destes consultores e especialistas tinha sua expertise em empresas e indústrias. Agora, trabalhando nas ONGs, começou a se deparar com uma realidade diferente da que estava acostumada a trabalhar, já que a lógica empresarial é voltada para atividades mais utilitaristas com concorrência e metas a serem atingidas. Em decorrência, as ONGs, com características distintas das empresas mercantis, precisam de um profissional que entenda suas especificidades, adaptando suas metodologias de intervenção e suas práticas a este novo contexto (CORREIA; VIEIRA, 2007).

Conseqüentemente, o consultor que trabalha com ONGs precisa aprender com as singularidades destas organizações, lidando inclusive com exigências ambientais enfrentadas por elas. Diante deste desafio, vários questionamentos surgem: Como intervir numa ONG? A intervenção deve ser fruto de uma adaptação das experiências do segundo setor? Ou uma abordagem própria a ONGs se faz necessária? O que o consultor aprende ao trabalhar em ONGs? Como estes aprendizados são desenvolvidos? Deste modo, ampliar o conhecimento sobre o quê e como os consultores aprenderam com estas intervenções torna-se importante para a estruturação de metodologias de intervenção mais adequadas a este campo pouco estudado.

1.3 Pergunta de Pesquisa

Diante desta problemática, a questão de pesquisa central deste trabalho é: quais os aprendizados relacionados à prática de consultoria em ONGs que proporcionaram o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes foram construídos pelos consultores que atuam neste campo e como esses aprendizados foram construídos?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar os aprendizados dos consultores construídos por meio de suas intervenções em ONGs e analisar como esses aprendizados foram desenvolvidos.

1.4.2 Objetivos específicos

- Revisar a literatura, buscando analisar os estudos sobre consultoria organizacional, aprendizagem e ONGs.

- Analisar o processo de intervenção adotado pelos consultores que prestam serviços de consultoria a ONGs.

- Identificar as principais diferenças existentes entre a prática de consultoria realizada em ONGs e a prática de consultoria realizada em empresas privadas, baseando-se na visão dos consultores que atuam nos dois campos.

- Identificar e analisar os principais aprendizados construídos pelos consultores por meio dos serviços de consultoria prestados a ONGs.

- Analisar como acontece a aprendizagem do consultor na relação consultor - ONG.

1.5 Justificativa e contribuição do estudo

Este trabalho se justifica pelo fato dos estudos que tratam da aprendizagem de consultores serem escassos no Brasil, sendo ainda mais escassos os estudos sobre a atividade de consultoria voltada para ONGs. Essa afirmação pode ser reforçada por Drucker (2002, p. XIV) ao considerar que:

somente uma pequena parcela daquilo que está à disposição das instituições sem fins lucrativos, para ajudá-las em questões de liderança e gerência, foi concebida especialmente para elas. Pouca atenção é dada às características

distintas das instituições sem fins lucrativos, ou às suas necessidades específicas.

O segundo fator é a necessidade de se compreender o processo de aprendizagem do consultor durante a intervenção em ONGs para que o mesmo tenha uma melhor compreensão das atitudes e passos necessários para maximizar seu aprendizado neste contexto, o que pode torná-lo mais competente, podendo, conseqüentemente, proporcionar o desenvolvimento de ações mais eficazes para as ONGs clientes.

O terceiro fator é a necessidade de uma melhor compreensão das diferenças entre as metodologias utilizadas pelo consultor ao prestar serviços de consultorias a ONGs e as metodologias utilizadas com as empresas mercantis. A compreensão destas diferenças possibilita ao consultor a adequação de suas metodologias às especificidades de cada contexto. Esta justificativa também é corroborada por Falconer (1999, p. 3) que considera a existência de um “consenso de que a formação de administradores profissionais para o terceiro setor deve ser modelada pelo perfil e demandas específicas destas organizações, e não meramente pela transposição de modelos e técnicas desenvolvidos no meio empresarial ou na administração pública”.

Em quarto lugar, em uma pesquisa exploratória realizada com ONGs que contratam consultorias, Correia e Vieira (2007) identificaram que estas organizações valorizam os profissionais que têm experiências com ONGs e que conhecem suas especificidades. Com este estudo os consultores menos experientes neste campo poderão ter uma melhor compreensão da consultoria voltada para ONGs, através dos relatos sistematizados dos consultores mais experientes, possibilitando a construção de um maior embasamento que pode minimizar a ocorrência de erros futuros.

Por fim, outro fator é a relevância social das ONGs na implementação de projetos voltados para desenvolvimento da cidadania de grupos excluídos que, sem a ajuda destas organizações dificilmente conseguiriam superar suas condições de “exclusão”. Estas instituições também são de grande valia para o desenvolvimento de políticas públicas e para a criação de postos de trabalho para profissionais que atuam na área social. Em decorrência, pesquisas que visam um maior entendimento da dinâmica destas organizações não beneficiam apenas seus sócios, colaboradores e consultores, mas a sociedade como um todo, principalmente por serem sustentadas, em sua maioria, com recursos públicos que, mais do que nunca, devem ser bem gerenciados.

2 Referencial teórico

O referencial teórico ou marco teórico é responsável pela fundamentação do trabalho e possibilita identificar o que os pesquisadores da área estão abordando sobre a temática, e as suas contribuições para o estudo. Para Barros (1985, p. 4):

marco teórico es un conjunto de aspectos históricos, conceptuales, metodológicos y empíricos, organizados de manera coherente y crítica respecto al estado relativo de un sector particular del conocimiento científico, los cuales están influenciados por factores de naturaleza ideológica y tienen la función de sustentar el desarrollo de una investigación.

Buscando alcançar os objetivos especificados acima, primeiramente são abordados os conceitos e as características das Organizações Não Governamentais; em seguida, são abordados os conceitos e as características da consultoria organizacional; e, por fim, são abordados os aspectos relativos à consultoria em ONGs e ao processo de aprendizagem no contexto organizacional.

2.1 As Organizações Não Governamentais

Nesta seção foi realizada uma análise da temática ONGs, sendo esta embasada em estudos de pesquisadores da área que desenvolveram teorias sobre seus conceitos, suas histórias, suas diferenças em relação às empresas mercantis e sobre suas relações com o Estado e com seus financiadores. Esta análise tem o objetivo de identificar as características deste novo campo de atividade da consultoria organizacional.

2.1.1 Entendendo os conceitos de ONGs e terceiro setor

As Organizações Não Governamentais, normalmente chamadas de ONGs, “caracterizam-se por serem organizações sem fins lucrativos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base

popular, complementando a ação do Estado” (TENÓRIO, 2004, p. 11). Pasquale (2005, p. 16) reforça esta definição considerando que “no Brasil, o termo ONG está relacionado a organizações da sociedade civil que se declaram sem fins lucrativos e apresentam como objetivo básico a luta por classes coletivas”.

Estas organizações, na visão de alguns autores, fazem parte do terceiro setor, que para Mota, Ckagnaroff e Amaral (2007, p. 6) é visto como um termo guarda chuva pela falta de consenso quanto a uma definição *stricto sensu* “abarcando organizações com diferentes objetivos, tamanhos e escopos”. Na visão de Tude e Rodrigues (2007) este termo foi concebido na década de 70, sendo primeiramente utilizado nos Estados Unidos da América e passou a ser difundido para outros países no final da década de 1980, com os estudos coordenados por Helmut Salamon.

A idéia de um “terceiro setor” supõe um “primeiro” e um “segundo” e nesta medida faz referência ao Estado e ao mercado. A referência, no entanto, é indireta, obtida pela negação – “nem governamental, nem lucrativo”. Em termos explícitos e positivos, o conceito designa simplesmente um conjunto de iniciativas particulares com um sentido público (FERNANDES, 1994, p. 127, grifos do autor).

Agentes	Fins	Setor
Públicos	Públicos	Estado (Primeiro setor)
Privados	Privados	Mercado (Segundo setor)
Privados	Públicos	Terceiro setor (ONGs e outras)
Públicos	Privados	(Corrupção)

Quadro 1 (2) - Diferenciação entre primeiro, segundo e terceiro setor.

Fonte: Adaptado de Fernandes, 1994, p. 21.

Como foi afirmado por Fernandes (1994), terceiro setor é uma classificação que agrupa um conjunto de organizações que não são públicas nem privadas, ou melhor, que são públicas e privadas. Organizações formadas pelo segundo setor (indivíduos), mas com fins públicos e sociais, que são os fins do primeiro (Estado). O elemento identidade destas organizações é o fato de “serem sem fins lucrativos, não se pautarem, portanto, pelas leis mercantis e caracterizarem pela promoção de interesses coletivos” (BAVA, 2000, p. 50). Por sua vez, Falconer (2001, apud TUDE; RODRIGUES, 2007) considera que as organizações deste setor compartilham características relacionadas a serem privadas, formais, sem fins lucrativos, autônomas e voluntárias.

Desse modo, o surgimento do terceiro setor

reflete uma confluência inusitada de desenvolvimentos históricos ocorridos, pelo menos, nas duas últimas décadas: a generalizada perda de confiança na capacidade de o Estado, por si só, gerar o bem-estar social, fomentar o

progresso econômico, resguardar o meio ambiente; numa palavra, melhorar a qualidade de vida (SALAMON, 2005, p. 90).

Para Tude e Rodrigues (2007) a visão implícita das ditas organizações do terceiro setor parece limitada, ao compreendê-las como uma alternativa para a solução dos problemas do Estado, escondendo algumas verdadeiras motivações do movimento associativo moderno, resultantes das relações da sociedade civil. Desse modo, os autores consideram mais apropriado denominar este conjunto de organizações como Organizações da Sociedade Civil, que no sentido utilizado por Antônio Gramsci transfere o eixo explicativo “da necessidade de preenchimento de lacunas deixadas pelo Estado e pelo Mercado, no caso das teorias do terceiro setor, para o aumento da complexidade do fenômeno estatal e da intensificação dos processos de socialização política, para a sociedade civil” (TUDE; RODRIGUES, 2007, p. 13).

Na visão da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG, 2008) a expressão terceiro setor nos traz uma idéia de indiferenciação, unidade, convergência e consenso. Contudo, na realidade, a sociedade civil organizada no Brasil é extremamente diversa, plural e heterogênea, construída ao longo de séculos e marcada por processos brutais de exclusão, concentração de renda e violação de direitos, sendo que suas organizações expressam seus conflitos e contradições existentes.

Em decorrência, a inclusão das ONGs no universo chamado de “terceiro setor” implica problemas de ordem conceitual, política e de identidade. A expressão “terceiro setor” tem sido constantemente utilizada para referir-se às organizações da sociedade civil sem fins lucrativos de uma forma geral, abrigando segmentos com identidades diversas, como entidades filantrópicas, institutos empresariais e até ONGs. É importante afirmar a identidade própria de cada grupo e campo político de organizações da sociedade civil brasileira. Isto significa marcar suas diferenças e os pontos em que convergem (ABONG, 2008).

Diante da diversidade, Fernandes (1994) agrupou as organizações do chamado “terceiro setor” em quatro subgrupos. Para ele, este setor é formado pelas formas tradicionais de ajuda mútua, pelos movimentos sociais e associações civis, pelas ONGs, e, pela filantropia empresarial.

Sobre a ótica das ONGs como integrantes do universo das Organizações da Sociedade Civil, Tude e Rodrigues (2007, p. 13-14) consideram que as primeiras têm características diferentes de outras OSCs que serão citadas abaixo:

Igrejas: Organizações necessariamente religiosas, ou seja, que crêem na existência de uma força(s) sobrenatural(ais) considerada(s) criadora(s) do Universo, e que como tal deve(m) ser adorada(s) e obedecida(s). Estas possuem doutrina e rituais próprios, que envolvem, em geral, preceitos éticos.

Sindicatos: São organizações que representam uma determinada categoria profissional ou econômica visando à defesa dos interesses de seus membros.

Cooperativas: Organizações constituídas por membros de determinado grupo econômico ou social, e que objetiva desempenhar, em benefício comum, determinada atividade econômica.

Fundações: São dotações em forma de pessoa jurídica constituída que se destinam a fornecerem dinheiro a fins de utilidade pública ou de beneficência. Podem estar vinculadas às empresas, famílias, comunidades, etc. das quais obtêm seus recursos.

Entidades Filantrópicas ou de Caridade: Muito similares às ONGs, estas organizações agem com benevolência, complacência e compaixão, desenvolvendo atividades caridosas. Contudo, estas não possuem um elemento indispensável às ONGs: consciência política e vontade de transformação da realidade social. Por não serem questionadoras da realidade, como as ONGs, e por se aproximarem muito de grupos religiosos, estas possuem mais facilidade na atração de recursos.

Associações Representativas: Estas visam representar grupos específicos e atingir objetivos próprios. Por exemplo, a associação de moradores da Barra busca atingir os interesses e representar os domiciliados naquele bairro, seu presidente fala em nome dos moradores da Barra. Assim ocorre com outras associações de moradores, de profissionais, de classe, estudantis, etc.

Associações Egoísticas: São associações que tratam somente dos interesses particulares dos seus associados. Diferem das representativas por não buscarem representar uma determinada classe. Como exemplo pode-se citar as associações recreativas, como os clubes de golfe e do xadrez, as associações de seguro mútuo, de previdência, entre outras.

Tratando-se especificamente das ONGs, apesar destas organizações possuírem diversos aspectos semelhantes a outras que compõem o terceiro setor, elas “possuem especificidades relacionadas às suas origens, aspecto fundamental para o entendimento de sua forma de atuação” (AGUIAR, 2004, p. 34 apud MOTA; CKAGNAROFF; AMARAL, 2007, p. 6).

Estudos mostram que o termo ONG só se tornou comum a partir da Segunda Guerra Mundial (DINIZ, 2000, p. 25; ABONG, 2008), sendo “originário das nomenclaturas da ONU, e que ainda objeto de algum debate, tornou-se geralmente reconhecido em meados dos anos 80” (FERNANDES, 1994, p. 70). Assim, “a sigla ONG tornou-se uma constante nomenclatura das Nações Unidas, integrando o vocabulário latino-americano e brasileiro” (ARANTES, 2000, p. 14).

Para a ABONG (2008), “do ponto de vista formal, uma ONG é constituída pela vontade autônoma de mulheres e homens, que se reúnem com a finalidade de promover objetivos comuns de forma não lucrativa”. A legislação brasileira prevê quatro formatos

institucionais para a constituição de uma organização sem fins lucrativos, com essas características – associação, fundação, organização religiosa e partido político. Por não ter objetivos confessionais ou eleitorais, juridicamente toda ONG é uma associação civil ou uma fundação privada.

No entanto, nem toda associação civil ou fundação é uma ONG. Entre clubes recreativos, hospitais e universidades privadas, asilos, associações de bairro, creches, fundações e institutos empresariais, associações de produtores rurais, associações comerciais, clubes de futebol, associações civis de benefício mútuo, etc. e ONGs, temos objetivos e atuações bastante distintos, às vezes, até opostos (ABONG, 2008).

Existem características que são próprias destas organizações, sendo que uma delas é o caráter não lucrativo (FERNANDES, 1994; TENÓRIO, 2004; PASQUALE, 2005, TUDE; RODRIGUES, 2007), fazendo com que seu fim não seja a obtenção de lucros. “Lucros eventuais devem ser reinvestidos nas atividades-fim, não cabendo a sua distribuição, enquanto tais, entre os membros da organização” (FERNANDES, 1994, p. 65).

Outra característica marcante é o fato de serem organizações privadas (FERNANDES, 1994; TENÓRIO, 2004; PASQUALE, 2005), sendo constituídas por pessoas da sociedade civil com o objetivo de desenvolver atividades voltadas para a coletividade. Para Tude e Rodrigues (2007), esta característica não impede que as mesmas possam receber verbas públicas e que tenham a participação de representantes do governo nos conselhos de gestão, desde que não sejam a maioria.

A terceira característica das ONGs é o fato de serem instituições autônomas, ou seja, sem subordinação ao Estado (TENÓRIO, 2004), Universidades, igrejas, partidos, ou a empresas (TUDE; RODRIGUES, 2007). “À diferença dos sindicatos, das associações de moradores ou mesmo dos movimentos sociais, as ONGs não podem falar ou agir em nome de terceiros. Fazem-no somente em nome próprio” (FERNANDES, 1994, p. 66).

Além das características citadas anteriormente, Tude e Rodrigues (2007), consideram a presença de outra duas, sendo a primeira relacionada ao fato destas entidades serem formais e com certa permanência institucional, devendo estar estruturadas, com reuniões regulares, representantes reconhecidos e trabalhos consolidados como regulares e, a segunda, relacionada ao fato de possuírem certo grau de participação voluntária, no mínimo no quadro de sua diretoria e/ou conselho deliberativo.

Mesmo com a consideração de alguns autores sobre a presença das características citadas anteriormente, semelhante ao conceito de terceiro setor, não existe uma definição

consensual para o termo ONG. Vakil (1997, p. 2057 apud MOTA; CKAGNAROFF; AMARAL, 2007, p. 6) considera “que a falta de consenso sobre a classificação das ONGs consiste num dilema e comenta que, apesar do problema de classificação do termo ser visto como um mero incômodo por representantes de diferentes disciplinas, o problema é mais profundo do que isto”. Como o trabalho das ONGs vem ganhando importância, elas estão sendo pressionadas a cada vez mais fazer mais com menos recursos tornando-se necessário consolidar um corpo de conhecimento para que se criem padrões que possam ser compartilhados com organizações semelhantes. “Contudo, sem um esquema de classificação, torna-se uma tarefa difícil determinar que tipo de organização pode se beneficiar das práticas e experiências de uma determinada ONG (VAKIL, 1997, p. 2057 apud MOTA; CKAGNAROFF; AMARAL, 2007, p. 6).

Como as características que definem estas organizações ainda não esclarecem totalmente as diferenças entre as ONGs e as demais Organizações da Sociedade Civil ou “terceiro setor” para Tude e Rodrigues (2007, p. 8), podemos entendê-las melhor ao descrevermos o que elas não são:

Não representam uma classe qualquer de indivíduos ou interesses específicos. Como observa FERNANDES (1995, p.25) “o valor das ONGs deriva do que fazem e não de quem representam”. Estritamente falando, não podem falar em nome dos outros. As entidade que lutam em defesa das minorias (étnicas, sexuais, etc.) ou dos direitos humanos “são consideradas ONGs porque buscam algum tipo de bem (legal, simbólico ou material) que pode ser estendido à coletividade” (TREVISOL, 2001, p. 182).

- **Não são puramente filantrópicas.** Apesar das ONGs desenvolverem atividades assistencialistas, estas reconhecem os limites destas atividades e procuram aliar a filantropia com programas de conscientização. “A filantropia deixa de ser praticada como mera assistência e justifica-se como uma ação coletiva dos integrados para com os excluídos, uma forma de construir uma cidadania mais abrangente e ética” (TREVISOL, 2001, p. 190). Landim (2002, p. 227) ensina que o assistencialismo é visto pelas ONGs “como gerador de dependências e hierarquias e parceiro antigo do Estado”.

- **Não possuem caráter comercial.** As atividades fim dessas organizações não são (e não podem ser) de produção de bens para serem comercializados. Isto não impede que estas organizações desenvolvam este tipo de atividade como meio, ou seja, como forma para geração de recursos para a execução de suas atividades fim.

- **Não são missionárias religiosas.** Apesar de muitas destas organizações serem religiosas, e muitas outras não, estas não buscam em suas atividades difundir determinado credo ou atrair fiéis para determinada igreja.

Deste modo, as ONGs se diferem das demais Organizações da Sociedade Civil ou do chamado “terceiro setor”, por não representarem o interesse particular de um grupo específico

ao trabalharem por causas tratadas universalmente, não agem somente através da filantropia e da caridade, buscando a justiça social e valores nos quais elas acreditam e pretendem disseminar, sendo organizações mais politizadas, não têm finalidade comercial, mas buscam agir profissionalmente para realizar transformações sociais (TUDE; RODRIGUES, 2007).

Para Mota, Ckagnaroff e Amaral no Brasil, juridicamente, o termo ONG se refere a qualquer agrupamento social que não seja governamental. São reconhecidas pela legislação brasileira somente dois tipos de organizações sem fins lucrativos: as associações e as fundações. “Contudo, não se pode desconsiderar todo um corpo conhecimento construído sobre este tipo de organização, observando suas peculiaridades” (MOTA; CKAGNAROFF; AMARAL, 2007, p. 6).

Sabemos que ONG - Organização Não Governamental - não é termo definido em lei, mas sim uma categoria que vem sendo socialmente construída e usada para designar um conjunto de entidades com características peculiares, reconhecidas pelos seus agentes, pelo senso comum ou pela opinião pública (ABONG, 2008).

Deste modo, mesmo sem o respaldo legal, consideramos neste trabalho que as ONGs são “organizações da sociedade civil que lutam por determinada causa em nível universal, agindo politicamente, de maneira profissional com a finalidade de realizar transformações sociais em todo o planeta” (TUDE; RODRIGUES, 2007, p. 14). Conseqüentemente, não serão consideradas como foco do estudo as consultorias desenvolvidas para as associações civis que mesmo com a ausência de lucros têm fins econômicos, como universidades privadas e associações de trabalhadores; e, consultoria para fundações, pela ausência de autonomia das mesmas, uma vez que estão ligadas a outras organizações. Objetivamos estudar somente consultorias realizadas para organizações que além de se considerarem como ONGs, serem de natureza privada e terem interesses públicos, são também autônomas e prestam serviços para a coletividade com o objetivo de desencadear transformações sociais.

2.1.2 Uma breve descrição sobre a evolução histórica das ONGs

Ao considerarmos que ONGs são organizações voluntárias, independentes do Estado, com o objetivo de lutar pelo atendimento das necessidades coletivas, notamos que esta conceituação, mesmo sendo recente, classifica um tipo de organização que existe há vários séculos (DINIZ, 2000, p. 25). Como exemplos, podemos citar as Santas Casas de

Misericórdia que “chegaram ao Brasil com as caravelas dos portugueses” (BAVA, 2000, p. 48).

No entanto, mesmo tendo existido diversas organizações com o mesmo perfil das ONGs desde a colonização, no Brasil, elas só se tornaram conhecidas como tais a partir da década de 50. “Muitas nasceram da oposição à ditadura militar, que durou de 1964 a 1985, e foram influenciadas pelo pensamento social progressista e pela teologia da libertação” (BAILEY, 2000, p. 88). Nesta época, a “maior parte dos movimentos sociais e ONGs preocupados com os direitos e pobreza questionavam a ordem política, econômica e social radicalmente; muitos, de uma perspectiva cristão-socialista” (BAILEY, 2000, p. 98). “As primeiras ONGs nasceram em sintonia com as demandas e dinâmicas dos movimentos sociais, com ênfase nos trabalhos de educação popular e de atuação na elaboração e controle social das políticas públicas” (ABONG, 2008).

De modo geral, a expressão ONG é originária do vocabulário da ONU, sendo utilizada primeiramente na resolução 288 do Conselho Econômico e Social (ECOSOC), no ano de 1950 para designar um conjunto de organizações internacionais estabelecidas por acordos governamentais, sendo estas variadas e heterogêneas. Nas décadas seguintes, esta expressão se estendeu a um número ainda maior de entidades financeiras ou agências de cooperação financeira, de projetos desenvolvimentistas e assistencialistas, aumentando ainda mais a diversidade das organizações chamadas de ONGs (TUDE; RODRIGUES, 2007).

Voltando para o contexto brasileiro e baseado no trabalho de Tude e Rodrigues (2007) podemos considerar que, na visão de Fernandes (apud SANTANA, 1992), as primeiras organizações a serem reconhecidas como ONGs se originaram na década de 50, e possuía um caráter desenvolvimentista, com ideais distintos dos que possuem atualmente. No entanto para os autores (2007) na visão de Landim (1993) sua origem se deu na segunda metade da década de 60, com a organização de grupos fundamentalistas que lutavam contra o regime militar ditatorial da época.

A partir da década de 70 estas organizações ganharam impulso, o que permitiu a aceleração do crescimento de seu número nos anos 80. Desse modo,

uma nova forma institucional ganha corpo no período e introduz um estranho neologismo reconhecido hoje nas mais diversas línguas nacionais – “Organizações Não-Governamentais”, as “ONGs” (cujo trabalho beneficiaria, segundo estimativa do Pnud, cerca de 250 milhões de pobres nos países em desenvolvimento) (FERNANDES, 1994, p. 16).

Os anos 70 foram caracterizados pelo aumento das associações civis que impulsionaram o crescimento das ONGs. “Pesquisa realizada nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo em 1986 revela que, de todas as associações civis existentes então, mais de 65% haviam sido criadas a partir de 1970” (SANTOS, 1993 apud FERNANDES, 1994, p. 16).

Fernandes (1994, p. 69) também considera que a expansão das ONGs começou nos anos 70. Para ele, “cerca de 68% surgiram depois de 1975. Um número significativo (17%) data de 1950 a 1960 e os restantes 15% distribuem-se de maneira regular pelas décadas anteriores”.

Neste contexto, podemos citar dois tipos de organizações que foram fundamentais para a estruturação das ONGs: a igreja, principalmente a católica; e, a cooperação internacional. A igreja apoiou muitas ONGs abrigando e oferecendo estrutura física para o seu funcionamento; cursos e formação para seu pessoal; auxiliando na articulação com agências de cooperação internacional para busca de recursos; e, usando sua imagem, símbolos e estrutura para aumentar a credibilidade das ONGs junto à sociedade e grupos sociais organizados. A cooperação internacional, por sua vez, oferecia recursos para as ONGs, através de parcerias para o desenvolvimento de diversos projetos de cunho social que atendiam os interesses de ambas (TUDE; RODRIGUES, 2007).

Apesar de terem surgido em décadas anteriores, foi nos anos 80 que as ONGs começaram a se legitimar na sociedade. Essa legitimação para Bailey (2000) não se deu apenas com as ONGs, mas com todo o “terceiro setor”. “As organizações evoluíram nos anos de 1980 e de 1990 no contexto de uma gradual consolidação democrática em casa e do colapso do comunismo lá fora, tornando-se mais numerosas, diversificadas, pluralistas e institucionalizadas” (BAILEY, 2000, p. 98).

Tendo sua legitimação iniciada nos anos 80, nos anos 90 as ações das ONGs se intensificaram, não apenas no Brasil, mas em todo o mundo. Para Gohn (1997 apud MELO; FISHER; SOARES JUNIOR, 2003, p. 4), no Brasil, “estas organizações ganharam importância nos anos 90, por serem potenciais parceiras do poder público, em decorrência de sua estruturação. Essa relação de parceria passou a ser estimulada a partir do discurso neoliberal que pressupõe a retirada do Estado de uma série de atividades”.

Outro fenômeno que incentivou o desenvolvimento das ONGs nos anos 90 foi a necessidade da organização de instituições que realizassem programas de apoio a um número crescente de pessoas que se encontravam na informalidade. Esse aumento do número de pessoas na economia informal, para Jones (2003), foi resultado da dinâmica criada pelo pós-

fordismo¹. Para Jones (2003) esta economia informal, que é a parte mais fraca das relações de negócios, formada por pessoas que estão à margem da economia formal, com baixa qualificação e poucos recursos financeiros, ao buscar superar sua situação de miséria, passou a se mobilizar, e alguns grupos criaram empreendimentos coletivos como associações e cooperativas populares. Justamente por serem formadas por pessoas originárias de uma economia pouco privilegiada, essas organizações coletivas necessitaram do apoio e da assessoria das ONGs para conseguirem se estruturar.

Ainda nos anos 90 parte das ONGs passou por mudanças internas, incorporando novas estratégias como a transnacionalização e a profissionalização. Estas novas estratégias provocaram uma grande repercussão no perfil dessas organizações, sendo que no ano de 2003 existiam em torno de “30.000 ONGs globais ou internacionais, muito além das 6.000 de 1990” (ECONOMIST, 1999b apud PARKER, 2003, p. 238). Com a transnacionalização, as ONGs conseguiram aumentar sua influência em todo o mundo sendo que esta influência “tem sido mostrada em 22 economias desenvolvidas e em desenvolvimento estudadas por Salamon et al (1998)” (PARKER, 2003, p. 238).

Atualmente, existem diversas estatísticas sobre o número de ONGs existentes, sendo que há algumas divergências entre elas. Para Teodósio (2006), estas divergências acontecem devido a que

muitas das dezenas de pesquisas sobre Terceiro Setor são meras narrativas quantitativas e, pior, descritivas, servindo para dar vazão a uma multiplicidade de artigos na mídia, que acabam mais por confundir do que explicar. Prova disso, são os dados díspares produzidos por diferentes fontes acerca do número de ONG's no país. No final, há uma confusão sobre o alcance do Terceiro Setor e as questões de fôlego ou desafiadoras, que estão por detrás de sua manifestação como fenômeno social não tratadas.

Mesmo com a existência de estatísticas divergentes sobre o número de ONGs, há um consenso: seu número é elevado e cresce a cada ano. “Atualmente no Brasil, há cerca de 6.124 entidades com título de “utilidade pública” concedido pelo Ministério da Justiça e cerca de 5.468 com título de “filantropia” emitido pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS)” (LYRA, 2005, p. 31, grifos do autor). Apesar deste número elevado de instituições com o título de “utilidade pública” e “filantropia” nem todas podem ser consideradas como

¹ Pós-fordismo: modelo de gestão posterior ao Fordismo que tem como principais características a terceirização das atividades relativas à produção das empresas e o enxugamento do quadro pessoal.

ONGs, mas é um indicador significativo para a presença um grande número de instituições com características próprias das ONGs neste conjunto.

No banco de dados da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais, organização (ABONG, 2008) estão cadastradas 276 organizações, sendo este número um pequeno percentual do número de ONGs atuantes. Para Tatiana Dahmer, integrante da diretoria executiva da ABONG (2008), “este universo que comumente se usa chamar de “ONGs” é constituído de mais de 300 mil organizações sem fins lucrativos existentes no Brasil, marcado por uma diversidade de ações, papéis, atividades, projetos de sociedade e fontes de financiamento.

São estes fatos; a expansão considerável do número de ONGs; o volume de recursos gerenciados por elas; e os impactos de suas ações na sociedade que fez com que, “mais recentemente, nas duas últimas décadas, as mesmas têm despertado o interesse dos cientistas para estudo e pesquisa da sua forma alternativa de organização” (DINIZ, 2000, p. 25).

Assim, podemos considerar que as ONGs “nascidas durante o período militar, cresceram na década de 1980 e se tornaram visíveis e polemizadas na década de 1990” (HADDAD, 2000, p. 1). A partir dos anos 2000 passou a ser questionada sua verdadeira natureza e significado.

Para alguns, são motores de transformação social, uma nova forma de fazer política. Para outros, um campo propício às ações do neoliberalismo, que busca repassar suas responsabilidades sociais para o campo da sociedade civil. Dois extremos de posições entre um conjunto de outras que, sem dúvida alguma, pode corresponder, qualquer uma delas, à realidade de uma ou outra ONG, dentro do seu universo total (HADDAD, 2000, p. 1).

O questionamento de sua natureza é agravado pelas grandes diferenças existentes entre as organizações que se consideram como ONGs. O termo ONGs é adotado por muitas organizações que abarca objetivos, orientações ideológicas, áreas de atuação, estruturas organizacionais (sendo ou não profissionalizadas), atividades desenvolvidas e com públicos diferentes entre si. Algumas funcionam para incentivar ou forçar os negócios a servirem aos interesses da sociedade; outras são grupos de comércio que representam os interesses de negócio, tendo como exemplo as associações para o desenvolvimento do álcool; e, outras são voltadas para a disponibilização de créditos² para suportar o desenvolvimento de empreendimentos populares. Além das citadas anteriormente, outros tipos de ONGs realizam

² ONGs de micro crédito: neste caso, Parker (2003, p. 245) cita como exemplo as ONGs localizadas em países em desenvolvimento, como Bangladesh, Índia, parte da América Central e Latina e Filipinas, que fornecem dinheiro para o estabelecimento de micro-empresas.

ações ativistas contra a degradação ambiental³, exploração e pobreza, lutando por inúmeras temáticas sociais.

2.1.3 As ONGs e seus financiadores

Como as fontes de recursos próprios das ONGs são mínimas, estas organizações não conseguem sustentar suas atividades sem apoio externo. Normalmente, grande parte de suas atividades é financiada por doações de terceiros, tendo como principais fontes de recursos as agências internacionais, as empresas privadas e o Estado.

Dentre as agências financiadoras das ONGs está o Banco Mundial, que é, sem dúvida, a instituição internacional que mais contribuiu para a consolidação e disseminação deste campo no mundo em desenvolvimento.

A colaboração operacional com ONGs (para o Banco Mundial, terceiro setor é sinônimo de non-governmental organization sector) nas atividades do Banco tornou-se mais comum a partir da década de setenta e, deste momento em diante, experimentou rápida expansão. Entre 73 e 88, apenas 6% dos projetos envolviam colaboração de ONGs. Em 93, um terço e, em 94, a cifra alcançou os 50%. Desde 1983, existe um Comitê ONG-Banco Mundial. Para o Banco, o interesse em trabalhar com ONGs decorre da sua constatação de que estas organizações podem contribuir para a qualidade, sustentabilidade e efetividade dos projetos que financia (FALCONER, 1999, p. 5).

Além do Banco Mundial, várias instituições internacionais financiam as atividades das ONGs brasileiras, sendo grande parte ONGs internacionais (ONGIs) que em décadas anteriores aos anos 90 eram as principais fontes de recursos destas organizações. Esta afirmação pode ser corroborada por Diniz (2000, p. 13) ao considerar que

nas décadas anteriores aos anos oitenta, o macro-ambiente das ONGs apresentava-se extremamente estável, caracterizado por fontes de financiamento abundantes e pouca exigência em termos de eficácia e impacto nos resultados. Essa abundância de recursos decorria do cenário da guerra fria, onde governos ocidentais tinham todo o interesse de financiar atividades de desenvolvimento do Terceiro Mundo, como forma de garantir a sustentação de regimes capitalistas, muitas vezes não democráticos. Tal contexto fazia com que não houvesse muita preocupação, por parte das

³ ONGs ambientalistas: suas ações, neste sentido, têm conseguido grandes avanços. Isto pode ser demonstrado por um estudo de 100 organizações, que são líderes globais, que identificou que elas estão tendo uma crescente ênfase na responsabilidade social (McFARLAND et al., 1993 apud PARKER, 2003, p. 244).

mesmas com gerenciamento e estratégias organizacionais (DINIZ, 2000, p. 13).

Porém, a partir dessa década houve uma grande mudança neste quadro, sendo que a cooperação internacional mudou o seu foco de ajuda aos países do Leste Europeu, bem como ao fortalecimento da ajuda humanitária à África. “Destas forma, as ONG’s do Sul, localizadas na América Latina, enfrentam a sua mais grave crise institucional e financeira, fazendo com que muitas delas não consigam sobreviver a esse momento” (GOHN, 1998. p. 14 apud DINIZ, 2000, p. 33).

Esta crise fez com que as ONGs que prezavam tanto pela autonomia ficassem dependentes dos financiadores, que passaram a estipular critérios para a liberação dos recursos, privilegiando uma em detrimento de outras, provocando uma “concorrência” entre as mesmas.

Os financiadores passam então a ditar as regras fazendo com que as ONGs cumpram seus critérios estabelecidos. “Percebe-se a transformação do capital econômico dos financiadores em capital simbólico, em poder simbólico, uma vez que perseguindo o primeiro, os gestores incorporam a ideologia que o acompanha” (SILVA; DELLAGNELO; 2004. p. 9).

A partir deste momento

os financiamentos se faziam por projetos e conseqüentemente pesquisadores e ativistas sociais tiveram de aprender a definir a sua atuação em termos compatíveis com um programa, em que fins e meios guardassem uma relação de coerência. Sobretudo, os projetos deveriam ser traduzíveis em um orçamento que quantificasse o valor dos meios necessários para a obtenção dos fins almejados, e isto em termos específicos o bastante para permitir uma prestação de contas confiável (FERNANDES, 1994, p. 67).

Conseqüentemente, as ONGs se viram obrigadas a buscarem outras fontes de financiamento e uma instituição que passou a ser incorporada como financiadora foi o Estado. Antes, o Estado enviava uma parcela ínfima de recursos para estas organizações.

Somados, 76% de seus recursos provinham, ainda em 94, de agências internacionais não-governamentais, sendo que mais 7% originavam-se em agências internacionais bi ou multilaterais. Por outro lado, os recursos vindos do governo compunham somente 3,2% dos orçamentos dessas organizações, considerados em termo de volume total. As empresas contribuía com nada mais que 1,8% dos financiadores, menos que as doações individuais (2,4%) e muito menos que as vendas de produtos ou serviços (7%) (ABONG apud LADIM, 1999, p. 44).

Atualmente o quadro é outro, não somente no Brasil, mas em todo o mundo, o financiamento das ONGs é feito, majoritariamente, com fundos públicos. “Nos Estados Unidos, na França, na Alemanha, o financiamento público supera 50% do total de gasto no Terceiro Setor em atividades sem fins lucrativos” (BAVA, 2000, p. 47).

2.1.4 A relação entre as ONGs e o Estado

Atualmente estamos em um contexto em que as relações entre as ONGs e o Estado são relações de parcerias. Mas esta realidade é nova e se consolidou nos anos 90. Como foi abordado anteriormente, as ONGs foram organizadas com o objetivo de oferecer resistência às políticas do Estado. Assim, as primeiras ONGs (constituídas na década de 60), além de não terem parcerias com o Estado, desenvolviam ações reivindicatórias contra o mesmo. “Tipicamente, os movimentos sociais sentiam-se felizes e vitoriosos quando conseguiam caminhar até o edifício das autoridades locais e apresentar-lhes alguma reivindicação. Cooperar com o governo estava fora de cogitação” (FERNANDES, 1994, p. 129).

Porém, nos anos 80 a relação entre as ONGs e o Estado sofreu grandes modificações. Como foi afirmado por Lyra (2005, p. 20, grifos do autor) “com o aumento da exclusão social durante os anos 80 – a “Década Perdida” -, as ONGs ampliam seu espaço de participação com o Estado na elaboração e execução de políticas sociais”.

Assim, houve uma mudança do foco de parte das ONGs, antes reivindicatórias, para a realização de ações voltadas para o atendimento das demandas da sociedade que eram de responsabilidade do Estado, que estava fragilizado e incapacitado de supri-las. Com estas ações a própria sociedade passa a se interessar pela solução de seus problemas, fazendo com que os objetivos das ONGs e os do Estado passassem a ser semelhantes.

Todavia, as ONGs, diferentemente do Estado, não possuem condições para se auto-sustentarem (LYRA, 2005). Elas sobrevivem de receitas advindas de outras instituições, que fornecem os recursos financeiros necessários para a realização de suas atividades.

Desse modo, diante da necessidade de apoio de financiadores e de algumas conjunturas formadas entre os anos 80 e 90 o Estado e as ONGs, antes adversários, passaram a cooperar por meio da realização de parcerias. O Estado se via cada dia menos capaz de suprir as demandas da sociedade, e as ONGs, por sua vez, estavam passando por uma grave crise para conseguir financiadores internacionais. Conseqüentemente, as ONGs intensificaram

seus trabalhos voltados para a minimização dos problemas sociais e o Estado passou a ser sua principal fonte de recursos financeiros.

Esta parceria entre as ONGs e o Estado passou a gerar uma nova discussão sobre as funções do segundo e as funções da sociedade civil. Na perspectiva de Paes de Paula (1997), o terceiro setor e Organizações Não Governamentais são neologismos surgidos na esteira do processo de expansão da lógica neoliberal de condução dos governos das economias capitalistas centrais. Por detrás da discussão, cada vez mais intensa, sobre a importância das ONGs, estaria implícita a idéia de que os problemas sociais e econômicos devem ser resolvidos a partir da lógica do mercado, ou melhor, do encontro e da ação dos diversos atores no espaço das trocas econômicas, cabendo ao Estado um papel restrito à regulação desta esfera. Esta perspectiva é reforçada por Carvalho (2000, p. 3, grifos da autora) ao considerar que existe um conjunto de teorias que considera que “as organizações não lucrativas se alçam como um **contraponto à ineficiência do Estado** na função de prestadores de serviços a cidadãos exigentes e insatisfeitos”.

Diante deste quadro, alguns autores vêem no “terceiro setor” uma ameaça neoliberal de precarização de conquistas sociais, através da defesa do Estado mínimo; porém, para outros, as ações de suas organizações representam um importante avanço da sociedade, que pode tornar o Estado mais transparente, aberto e sintonizado com os anseios da população. “Esta divergência de posições parte dos próprios setores organizados da sociedade: seus partidos, sindicatos, associações” (FALCONER, 1999, p. 7).

2.1.5 Diferenças entre empresas privadas e ONGs

As ONGs comparadas com as empresas mercantis têm características diferentes e muitas vezes antagônicas. A principal delas está no fato de não objetivarem lucro, que é o principal objetivo das empresas privadas. Esta diferença de postura é sustentada por valores comuns às pessoas que compõem as organizações do “terceiro setor” e, conseqüentemente, as ONGs. No caso destas últimas, “eles são múltiplos, decerto: incluem altruísmo, compaixão, sensibilidade para com os necessitados e compromisso com o direito de livre expressão” (SALAMON, 2005, p. 92).

Outro fator preponderante é que “(..) as organizações do terceiro setor distinguem-se pela insistência nos valores que ultrapassam a utilidade. Exercitar e promover a adesão voluntária aos valores enquanto fins em si mesmos é a sua razão de ser específica”

(FERNANDES, 1994, p. 25). A busca por lucros faz com que as pessoas nas empresas privadas se guiem por uma racionalidade predominantemente instrumental sendo que suas ações se justificam pela busca de resultados empregando a menor quantidade de recursos e esforços possíveis. Isto torna as pessoas mais utilitaristas, desconsiderando determinados aspectos éticos durante suas ações. Nas ONGs a racionalidade que impera é a substantiva, onde as ações se justificam pela busca do certo, do bom e da verdade. Há consideração da ética, do bom senso, e dos meios para a consecução dos objetivos (TUDE; RODRIGUES, 2007).

Diferentemente das ONGs, as empresas fornecem bens e serviços para a sociedade. Suas tarefas terminam quando o cliente compra o produto, paga por ele e fica satisfeito. Em contraponto, as instituições sem fins lucrativos “não fornecem bens e serviços nem controla. Seu produto não é um par de sapatos, nem um regulamento eficaz. Seu produto é um *ser humano mudado*. As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana” (DRUCKER, 2002, p. XIV, grifos do autor).

Outra diferença importante está relacionada com a mensuração dos resultados. “As instituições sem fins lucrativos tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Contudo, eles são muito mais importantes – e muito mais difíceis de se medir e controlar – na instituição sem fins lucrativos do que na empresa” (DRUCKER, 2002, p. 79). Isto acontece pelo fato de que normalmente numa empresa os resultados são financeiros. Assim, os lucros e prejuízos, mesmo não sendo suficientes, são, pelo menos, coisas concretas, e quase sempre é a base para medir o desempenho. Porém, nas ONGs, é preciso que o executivo primeiramente defina como será definido o desempenho da instituição, não podendo utilizar como base o lucro.

Outra característica relevante está relacionada aos públicos destas instituições. Enquanto as empresas têm poucos públicos, como fornecedores e clientes. As organizações sem fins lucrativos “sempre têm muitos públicos” (DRUCKER, 2002, p. 80). As relações destas organizações são várias, tendo como agentes principais, os associados, o Estado, os financiadores, os beneficiários e a sociedade em geral. Com o aumento da dinamicidade e complexidade global as empresas mercantis contemporâneas se deparam com muito mais *stakeholders* que as da época citada pelo autor, no entanto os resultados de suas atividades continuam a ter maior relevância para seus acionistas, ao contrário dos resultados nas ONGs, que têm grande relevância para seus integrantes, para seus financiadores e para a comunidade como um todo, que exercem grandes pressões sobre as mesmas.

A sexta característica diferenciadora diz respeito à lógica direcionadora das ações dos integrantes das empresas e dos integrantes das ONGs. A lógica de mercado das empresas exclui os menos desfavorecidos economicamente, diferentemente da lógica inclusiva das ONGs, pela qual os excluídos sócio-econômicos são priorizados (TUDE; RODRIGUES, 2007).

Por fim, Tude e Rodrigues (2007) baseados em Morgan (1996) considera que pode-se afirmar que a forma política de gestão das empresas é autocrático, sendo encontradas poucas estruturas de poder democráticas com a participação de um grande número de pessoas da organização na tomada de decisão. No entanto, nas ONGs, por possuírem uma estrutura privada com fins públicos, possibilita-se que a forma predominante de governar estas organizações seja a democrática, tendo maior envolvimento da maioria dos integrantes na tomada de decisão.

2.1.6 O dilema entre a maximização dos resultados e a manutenção do foco na missão e nos valores originários das ONGs

Com a profissionalização de parte das ONGs, um dos dilemas principais que passou a ser enfrentado por elas foi tornar seus processos mais eficientes sem distanciar de sua missão, mantendo seus valores e identidade. Para Thompson (2005, p. 42, grifos do autor) “neste final de século XX, praticamente todas as instituições e “setores” sociais estão enfrentando graves problemas de identidade, no sentido de saber qual é o seu papel diante das mudanças sociais, políticas, econômicas e globais das últimas décadas”, porém, isto se torna ainda mais grave quando se trata das organizações que fazem parte do terceiro setor.

Diniz (2000) deixa claro algumas incongruências quanto à prática das ONGs. Para ele, autores como Hudson e Salamon consideram que estas organizações são orientadas por valores, os quais são incorporados e vividos por pessoas que acreditam e lutam por transformações no contexto mundial. Tais valores podem ser originados de inspirações espirituais, religiosas, morais ou políticas.

Porém em outra parte do seu trabalho Diniz (2000, p. 113) considera que:

é provável que esta referência original tenha sido uma das primeiras a ser abandonada pelas ONGs, a partir do momento em que as mesmas passaram a sofrer fortes pressões de mudança do macro-contexto mundial, onde a concorrência pelos recursos e doações exige das ONGs uma eficácia maior

nos programas desenvolvidos e uma racionalidade na aplicação dos recursos financeiros, humanos e materiais.

Já ocorre de organizações não-governamentais participarem de concorrências públicas por um lado e de outro, submeterem seus projetos a agentes econômicos, correndo o risco de uma proposta de ação social transformar-se em uma metodologia de submissão as possíveis estratégias desses tipos de agentes (TENÓRIO, 1999, p. 13).

Esta situação é agravada pela adoção da profissionalização de maneira “acrítica e fora do contexto dos instrumentos provenientes do campo empresarial com todo o seu jargão típico do mercantilismo, tais como *marketing, management, outsourcing, merchandising, resizing* e outros do gênero” (THOMPSON, 2005, p. 46).

As técnicas de gerência tradicional aplicadas aos setores públicos e privados demonstram limitações reais quando são transferidas simplesmente transversalmente para o terceiro setor. A ausência dos acionistas e o lucro enquanto objetivos principais [da organização] significam que outros valores dominam, como a forma de gerência participativa, o compromisso com a missão e a priorização dos princípios que guiam o serviço ao grupo alvo (MEREGE, 2000 apud BLOCH; BORGES, 2002, p. 462, grifo nosso).

Estas organizações que são conhecidas por sua flexibilidade, criatividade e sensibilidade às sugestões e preocupações populares enfrentam sérios desafios no âmbito da administração e do controle institucionais. Quanto mais se empenham na solução dos problemas sociais, mais crescem as pressões para aperfeiçoarem seus sistemas de administração e seu desempenho (SALAMON, 2005). Quanto mais elas crescem em escala e complexidade, maiores serão seus problemas relativos à sua sobrevivência.

Nos nossos estudos, ainda que preliminares, podemos observar por um lado que a procura de “profissionalização” do *setor* tem, na realidade, objetivado mais a busca de estratégias de sobrevivência organizacional e/ou de grupos, do que tornar mais efetiva as suas ações enquanto *agentes sociais* da sociedade (TENÓRIO 1999, p. 18, grifos do autor).

A burocratização realizada com o objetivo de mantê-las vivas pode causar o problema de tornar a eficiência como um fim, deixando em segundo plano as ações voltadas para o cumprimento de sua missão. Esta realidade faz com que as ONGs se divirjam quanto a formalização. Isso foi identificado por Carvalho (2000, p. 14) através de seus estudos com ONGs do estado de Alagoas onde os debates “se dividem entre a preservação da pureza de seus valores fundantes alternativos ou uma maior eficácia para atender às gigantescas

demandas de uma região onde os níveis do IDH/Índice de Desenvolvimento Humano se assemelham aos de regiões depauperadas da África”. Para a autora uma parte manifesta o medo de que a formalização possa trazer o perigo da burocratização, da centralização, do alheamento e da perda do radicalismo e,

outra parte defende uma transformação gradual em direção a uma atividade política “normal” e institucionalizada. No Nordeste, a convivência com problemas sociais graves e situações de pobreza extremadas favorecem a aceitação e a assimilação pelas ONGs dos padrões de eficiência e a institucionalização de sua ação (CARVALHO, 2000, p. 13, grifos da autora).

Para Hudson (1999, p. XIII apud DINIZ, 2000, p. 58) é “o compromisso com a missão e valores organizacionais que move os membros do conselho, a equipe técnica, voluntários, doadores e funcionários em geral, para um engajamento sem medir esforços, com as atividades desenvolvidas pelas ONGs”. Porém, apenas a coerência com sua missão e com seus valores organizacionais não são suficientes. Para que seus objetivos institucionais sejam atingidos torna-se necessário o desenvolvimento de processos administrativos eficazes.

Mesmo com estes dilemas Diniz (2000, p. 61) considera que

é possível utilizar o gerenciamento como uma ferramenta instrumental para alcance dos resultados, bem como para garantia de uma expressiva qualidade, onde as práticas administrativas sejam adequadas tanto para a execução da tarefa, como para a manutenção dos valores que estão envolvidos.

No entanto, devem-se implantar estes procedimentos com certa criticidade. Ao nos posicionarmos sobre o dilema da profissionalização e a manutenção dos valores originários das ONGs, entendemos que dificilmente conseguiremos os benefícios das duas variáveis ao extremo, focando extremamente nos valores estando profissionalizada. A profissionalização torna os processos menos humanos, no entanto as ações pautadas somente nos valores podem distanciar a organização de resultados mais significativos para seus beneficiários. No entanto, ações intermediárias levando em consideração a conciliação de práticas pautadas nas duas variáveis podem possibilitar às ONGs manterem o foco nos resultados, sem desconsiderar seus valores fundamentais.

Além do fato de que a profissionalização das ONGs poder torná-las mais focadas nos fins do que na sua missão originária, outro problema citado pelos autores da área está relacionado a incongruência existente entre o discurso e a prática de parte destas organizações. Como afirma Bloch e Borges (2002, p. 463) “as ONGs defendem abertamente

valores tais como a participação, a democracia, a cidadania, e o respeito para diversidade”, mas, em parte destas organizações, este é apenas seu discurso, sua teoria proclamada.

Hudson (1999, p. XV apud DINIZ, 2000. p. 58) considera que

as organizações do Terceiro Setor não são puras, tampouco são plenamente coerentes com os objetivos organizacionais que advogam. Ao contrário, são caracterizadas por suas ambigüidades e contradições, sendo complexas e também confusas. Portanto, não existem soluções certas ou erradas para muitas das situações que as mesmas enfrentam no seu cotidiano.

(...) há uma diferença significativa entre os valores proclamados e o comportamento real dos ONGs. É verdadeiro que nenhum indivíduo, grupo, ou organização são completamente consistentes. Não obstante, este é um tópico muito mais sensível para ONGs do que para organizações do primeiro e segundo setor, por uma variedade de razões (BLOCH; BORGES, 2002, p. 463).

Assim, o consultor ao trabalhar com ONGs tende a se deparar com estas incongruências e com o dilema da profissionalização e manutenção dos valores característicos destas organizações, precisando tornar-se consciente desta realidade para adotar métodos de intervenção que dê conta das atividades demandadas neste contexto.

2.2 A consultoria organizacional

Para entendermos o processo de profissionalização das ONGs por meio da contratação de consultores organizacionais tornou-se necessário descrever esta atividade, analisando os conceitos relacionados à sua prática, às metodologias de intervenção, aos objetivos e às habilidades necessárias para a eficácia das atividades de consultoria.

2.2.1 Entendendo os conceitos relacionados à prática da consultoria

Consultoria organizacional é uma expressão utilizada para definir uma relação de interação que envolve uma atividade de ajuda para a solução de problemas (MANCIA, 1997). Esta ajuda pode ser oferecida a diferentes tipos de pessoas e/ou instituições, sendo estas: órgãos do Estado, empresas privadas, clubes esportivos, ONGs, e outros.

Considerando a consultoria realizada para empresas, Oliveira (2004, p. 21) expõe que esta atividade é “um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”. Assim, o que diferencia um consultor do gerente, é que o primeiro não tem o controle direto sobre as atividades, podendo atuar apenas como conselheiro.

O fato dos consultores não terem controle direto sobre as atividades faz com que muitos não se comprometam com a eficiência e eficácia de suas propostas.

Esta posição de alguns consultores que afirmam que não têm responsabilidade pelos resultados de seus projetos, pelo simples fato de não os terem implementado, pode ser considerada como uma das principais razões do distanciamento de algumas empresas para com os serviços de consultoria (OLIVEIRA, 2004, p. 24).

Neste campo podem atuar diversos profissionais, sendo que a única exigência é que estes consigam clientes que contratem seus serviços. Não existe uma regulamentação desta atividade (VALENÇA; ASSOCIADOS, 1995), e conseqüentemente não existem ações ou metodologias padronizadas.

Essa situação reflete as baixas barreiras à entrada no setor de consultoria, em que qualquer profissional pode pendurar a placa “consultor” em sua porta; muitos executivos fazem isto de maneira assídua, mas com elevado nível de fracasso profissional. Isso porque políticas empresariais de aposentadoria antecipada, *downsizing* e terceirização têm criado a oferta e a demanda por consultores independentes, e muitos desses pequenos negócios geralmente existem para atender a um único cliente (OLIVEIRA, 2004, p. 29).

Além desta falta de padronização de ações e de metodologias voltadas para atividades de consultoria, poucos são os pesquisadores que se dedicam a estudar esta área com profundidade (ARGYRIS, 1970).

Dentre estes poucos pesquisadores destaca-se Chris Argyris, tendo seus principais trabalhos sobre a área publicados na década de 70, com destaque para o livro “*Intervention, Theory and Method*” (ARGYRIS, 1970). Seus trabalhos têm um enfoque comportamental, enfatizando a importância da “organização orgânica” e das atividades interpessoais para a eficácia das organizações e conseqüentemente para a eficácia das atividades de intervenção.

A consultoria organizacional para Argyris (1970) é um processo de intervenção, sendo essa realizada em uma organização que ele denomina de sistema-cliente. Intervir, na sua

concepção (1970, p. 15) “é entrar num sistema de relações em andamento, aproximar-se de pessoas, grupos ou objetos com o propósito de ajudá-los”.

A concepção de consultoria organizacional para autores como Oliveira (2004) está relacionada a um processo de geração de mudança. Argyris (1970) e Argyris e Schön (1974) ao definirem três tarefas primárias⁴ da atividade de intervenção - gerar informação válida e útil, possibilitar a escolha livre e informada e facilitar o desenvolvimento do comprometimento interno das pessoas que compõe o sistema-cliente - não concordam com a definição de consultoria como um processo de mudança. Estes últimos defendem a facilitação para a escolha livre dos clientes. Para eles, são os clientes que devem optar pela mudança e não o consultor. “Ele não deve conceber estratégias de mudanças, que embora possam provocar mudanças, também podem reduzir a escolha livre ou ao comprometimento interno” (ARGYRIS, 1970, p. 21).

Na prática, existe uma confusão sobre o que o termo consultoria realmente significa. Normalmente esta atividade é confundida com as atividades de treinamento, auditoria, assessoria e de pesquisa. Fala-se em consultoria desde a atividade de venda de cosméticos à prática de ajuda espiritual (MOURA, 2005). Buscando distinguir estes termos, Oliveira (2004) fez a seguinte diferenciação:

- **Treinamento:** “é o processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada sobre a qualificação dos funcionários e executivos de uma empresa, proporcionando aprendizado de conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos estabelecidos e negociados entre as partes” (OLIVEIRA, 2004, p. 44).

- **Assessoria:** “é a atividade sistemática de auxiliar a empresa-cliente ou o responsável de uma unidade organizacional em assuntos gerais ou específicos (jurídicos, relações públicas etc.)” (p. 95).

- **Pesquisa:** “é o instrumento de investigação das condições dos diversos fatores que interagem, basicamente, na ação mercadológica e no modelo de gestão da empresa” (p. 100).

- **Auditoria:** “é a análise dos diversos elementos contábeis e processuais verificando a exatidão e fidelidade dos procedimentos, demonstrações e relatórios, de acordo com os princípios por lei e pela empresa” (p. 101). Na visão de Moura (2005) a auditoria busca a detecção do problema, enquanto a consultoria busca superá-los.

Além da diferença existente entre consultoria e as atividades citadas acima, a primeira pode ter diferentes classificações. Quanto à relação do consultor com o sistema-cliente a

⁴ As tarefas primárias da atividade de intervenção serão detalhadas posteriormente.

consultoria pode ser classificada em dois tipos: interna e externa. Para Oliveira (2004) a consultoria externa é representada por um consultor autônomo ou por um profissional de uma empresa de consultoria, e, a consultoria interna é representada por um funcionário da empresa-cliente, o qual realiza serviços para áreas diversas da referida empresa. Ao considerar a existência de consultorias internas o autor parece entrar em contradição com seu conceito de consultoria citado anteriormente quando a conceitua como uma atividade realizada por um agente externo à empresa. Não obstante, reforçamos nossa consideração quanto ao fato de considerarmos neste estudo como consultor o agente externo à ONG contratante da consultoria.

Quanto ao serviço prestado, ela pode ser classificada em consultoria especializada ou em consultoria total. A consultoria especializada “é a que atua em um ou poucos assuntos dentro de uma área de conhecimento” (OLIVEIRA, 2004, p. 67). A consultoria total “é aquela que atua praticamente em todas as atividades da empresa-cliente” (p. 70).

Quanto ao produto ou serviço que um consultor oferece no mercado, eles são contemplados por três componentes de acordo com Oliveira (2004, p. 35):

- A especialidade que está sendo oferecida, tais como planejamento estratégico, estrutura organizacional, reengenharia, sistemas de informações gerenciais, engenharia simultânea, pesquisa de mercado, etc.;
- A competência e o nível de conhecimento do consultor no assunto considerado, e;
- A amplitude e estilo de atuação do consultor, tendo em vista a melhor interação com a realidade da organização-cliente.

2.2.2 Histórico das atividades de consultoria

A consultoria representa uma das atividades mais antigas do mundo pelo fato das pessoas sempre terem prestado auxílio e realizado consultas a outras, nos mais diferentes assuntos. No entanto, somente nas últimas décadas é que se tornou uma atividade remunerada e, conseqüentemente, um negócio. Sendo um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo, a partir dos anos 60 a consultoria organizacional passou a ser uma peça chave no sucesso das organizações (OLIVEIRA, 2004).

Dentre as causas do crescimento da consultoria organizacional está, primeiramente, “o crescimento do parque empresarial e, em segundo lugar, a necessidade de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias de gestão empresarial, para fazer frente ao novo

contexto da concorrência entre as empresas, resultante da globalização da economia” (OLIVEIRA, 2004, p. 24).

Para Donadone (2003) a consultoria mundial foi consolidada a partir de empresas que posteriormente, através de fusões e aquisições, se transformaram em um pólo demandante de consultorias entre as décadas de 1850 e 1920. Conseqüentemente, foi também neste período que nasceram as principais empresas de consultoria. Neste contexto, o crescimento das organizações, a demanda por técnicos especializados e o aumento da complexidade das legislações e da contabilidade exigiu das empresas a contratações de pessoas com maiores conhecimentos sobre o assunto.

Posteriormente, a demanda por consultoria pelos bancos deu alavancagem ainda maior ao crescimento das firmas de consultorias, que seriam responsáveis pela análise financeira de empresas que pediam financiamentos, ou que estavam em processo de fusão ou aquisição (DONADONE, 2003).

Ainda embasado no trabalho de Donadone (2003) podemos considerar que a segunda guerra mundial também contribui para a contratação de empresas de consultoria, uma vez que o governo americano passou a contratar consultores para reorganizar as formas de gerenciamento das áreas militares, racionalizar a produção civil e dar suporte à administração federal. O esforço americano para a reconstrução da Europa no período pós-guerra também contribui para a difusão das empresas de consultorias, sendo que muitas consultorias americanas abriram filiais na Europa. A difusão das multinacionais americanas também contribuiu para este quadro.

A partir dos anos 80, um dos grandes motivos para o crescimento das empresas de consultorias foi a demanda pela implementação de ferramentas gerenciais vindas do modelo japonês, resultado do sucesso das empresas japonesas que pareciam uma referência para as demais empresas (DONADONE, 2003).

Nos anos 90 a tecnologia de informação também deu um impulso para o crescimento das empresas de consultorias com a difusão dos computadores pessoais nas empresas e dos pacotes gerenciais baseados na tecnologia da informação. Ainda nos anos 90, as taxas de crescimento no porte e nas receitas das empresas fizeram as empresas de consultorias alcançarem os seus maiores resultados. Foi também nesta década, que a reengenharia contribuiu ainda mais para o crescimento das empresas de consultorias e teve um acaloramento das discussões sobre os modismos gerenciais (DONADONE, 2003).

Com o acaloramento das discussões sobre os modismos gerenciais, aconteceram algumas mudanças no campo da consultoria. A primeira delas é o fato de que os clientes que

contratavam estes serviços se tornaram cada vez mais exigentes. Em segundo lugar, posto que as barreiras de entrada para este tipo de negócio são baixas e a atratividade alta, houve um aumento do nível de competição entre os consultores. E, em terceiro lugar, com o crescimento da onda de críticas aos consultores aumentou-se a percepção de que muitas empresas de consultorias não estão entregando o que prometem (WOOD Jr.; PAES de PAULA, 2004).

Deste modo, para Wood Jr. e Paes de Paula (2004) as principais críticas dos clientes de consultorias estão relacionadas ao fato de que:

1. Muitos consultores parecem mais interessados nos problemas do que nas soluções;
2. A maioria não sabe o que significa fazer um trabalho real, pois nunca teve esta experiência;
3. O segredo de muitos consultores é fazer os clientes acreditarem que eles têm a solução exata para o seu problema. No entanto, na maior parte das vezes eles vendem seus projetos por meio da construção de uma imagem baseada em argumentos e *scripts* precisos, mas não cumprem suas promessas de solução.
4. São arrogantes;
5. Têm uma linguagem hermética;
6. Não têm foco no cliente.

Como resultado destas críticas houve uma mudança da postura dos sistemas-clientes buscando comprometimento dos consultores com os resultados de suas propostas. Há uma mudança das propostas para as soluções.

Passando para o contexto brasileiro, Wood Jr. e Paes de Paula (2004) consideram que as empresas de consultoria tiveram grande crescimento a partir do início da década de 90. Este crescimento foi resultado da abertura de mercado, dos grandes processos de privatizações, do avanço das fusões e das aquisições que elevaram a demanda por serviços, e, do avanço do campo do *management* que gerava vasta oferta de idéias, conceitos e metodologias. “As grandes empresas internacionais de consultoria operavam como ponta de lança, trazendo novas idéias e, geralmente, implantando-as em empresas multinacionais, comumente seus clientes fora do Brasil” (WOOD Jr.; PAES de PAULA, 2004).

Por sua vez, as empresas locais de menor porte e consultores autônomos seguiam a onda, complementando serviços ou atuando em nichos que as grandes empresas não atingiam. Amplia-se assim, o volume de contratação de consultorias pelas empresas brasileiras.

2.2.3 Principais métodos de intervenção

Apesar de não ter uma única teoria sobre a forma correta de se fazer consultoria, alguns autores elaboraram classificações sobre os tipos existentes de consultorias, e autores como Argyris (1970) chegaram a elaborar uma metodologia considerada pelo mesmo como a mais eficaz para esta atividade e conseqüentemente para o sistema-cliente.

Para Oliveira (2004) existem dois tipos de consultoria de acordo com o método de intervenção adotado pelo consultor. A primeira é a **consultoria de pacote**, que “é realizada às empresas-clientes por meio da transferência de fortes estruturas de metodologias e técnicas administrativas, sem a preocupação de otimizada adequação à realidade atual ou esperada para a empresa-cliente” (OLIVEIRA, 2004, p. 63). O outro tipo é a **consultoria artesanal**, que é “aquela que procura atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologia e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa-cliente, tendo, entretanto, sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas” (OLIVEIRA, 2004, p. 65).

Através do método de intervenção adotado, o consultor pode assumir variadas posturas no processo de intervenção. Sua intervenção pode ser através de métodos que podem proporcionar o *empoderamento* do sistema-cliente, ou que pode gerar uma relação de dependência. Além do desenvolvimento de uma relação de dependência, muitas das propostas dos consultores podem ocasionar em resultados contraproducentes. Argyris (2005) em seu livro “Maus Conselhos: uma armadilha gerencial” critica alguns consultores que dão conselhos caracterizados pela inconsistência, sendo estes semelhantes a “caixas pretas”. “O conselho que esses executivos dão é abstrato. Ele não diz ao leitor qual comportamento é necessário para implementá-lo” (ARGYRIS, 2005, p. 28).

Para evitar que as intervenções dos consultores gerem dependência e resultados contraproducentes, Argyris (1970) propõe que o processo de intervenção seja realizado a partir do cumprimento de três tarefas primárias. Estas tarefas primárias são gerar informação válida e útil, possibilitar a escolha livre e informada e facilitar o desenvolvimento do comprometimento interno das pessoas que compõe o sistema-cliente. “Sem a informação válida, seria difícil para o cliente aprender e para o interveniente ajudar” (ARGYRIS, 1970, p. 16).

A maximização da informação válida, então, significa que o agente oferece aos outros dados diretamente observáveis⁵ e relatos corretos, de modo que as pessoas possam fazer atribuições válidas sobre o agente. Isto também significa a criação de condições que levem os outros a oferecer dados diretamente observáveis e relatos corretos que permitam à pessoa fazer atribuição válida sobre eles (ARGYRIS; SCHÖN, 1974, p. 87).

A informação válida e útil só pode ser adquirida em um ambiente de abertura, onde as pessoas estejam abertas à avaliação e aos testes de suas teorias de ação. Neste ambiente, as pessoas devem ser menos defensivas possível.

A segunda atividade primária a ser realizada pelo consultor é proporcionar a escolha livre e informada pelos integrantes do sistema-cliente.

A escolha será informada se for baseada em informação relevante. Quanto mais uma pessoa estiver consciente dos valores das variáveis relevantes para sua decisão, tanto mais provavelmente fará uma escolha informada. A escolha é livre, na medida em que a pessoa que escolhe puder definir seus próprios objetivos no âmbito das suas capacidades; e relacionar esses objetivos às necessidades pessoais essenciais, cujo atendimento não envolva mecanismos defensivos fora do seu controle (ARGYRIS; SCHÖN, 1974, p. 88).

Para Argyris e Schön (1974, p. 19) “a escolha livre situa o “*locus*” da tomada de decisão no sistema-cliente. A escolha permite aos clientes permanecerem responsáveis pelos seus destinos. Através da escolha livre, os clientes podem manter a autonomia de seus sistemas”.

Mas a intervenção voltada para a geração da autonomia não depende apenas do interventor. Depende também do sistema-cliente ter responsabilidade e lutar por sua autonomia. “Eles podem preferir (...) transferir sua escolha livre para o interveniente. Podem insistir para que o interveniente faça recomendações e lhes diga o que fazer” (ARGYRIS; SCHÖN, 1974, p. 19). A postura do interveniente de resistir a essas pressões é a mais adequada, evitando ficar controlado pela ansiedade do cliente e que o cliente perca sua escolha livre.

Por fim, Argyris (1970) e Argyris e Schön (1974) consideram que se uma intervenção começar com a geração de informações válidas e úteis, permitindo a escolha livre e informada do cliente sobre as alternativas para a tomada de decisão, maior será a tendência do sistema-

⁵ Dados diretamente observáveis na concepção de Argyris e Schön (1974) são dados que podem comprovar uma determinada ação, como observação das ações de terceiros e/ou gravações destas ações, e podem ser descrições das ações como elas realmente aconteceram.

cliente de se comprometer com suas ações e se responsabilizar pelos resultados obtidos, sendo esses, positivos ou não. “O comprometimento interno significa que o curso ou a escolha tenha sido internalizado por cada membro de modo tal que ele experimente um alto grau de pertença e tenha um sentimento de responsabilidade sobre a escolha e as suas implicações” (ARGYRIS; SCHÖN, 1974, p. 20). O comprometimento interno faz com que as pessoas ajam sob a influência de suas próprias forças e não de forças induzidas.

Estas tarefas primárias devem ser realizadas com os clientes como um todo, e não apenas com a cúpula da organização. “Neste ponto, sugere-se que o interveniente deva estar preocupado com o sistema como um todo, embora o seu contato inicial possa ser feito apenas com poucas pessoas” (ARGYRIS, 1970, p. 6).

Ao analisarmos o método de intervenção proposto por Argyris percebemos que este tem como pretensão principal, a diminuição das forças restritivas e o aumento das forças propulsoras que interferem no desenvolvimento das estratégias e no atendimento dos objetivos das organizações. Sua proposta, ao contrário de outras que são voltadas para o aumento do controle gerencial, pauta-se na eliminação de conflitos internos e na elaboração de propostas coletivas, buscando o envolvimento de todos na efetivação das mesmas.

A força propulsora do programa orgânico é minimizar, tanto quanto possível, as relações de dependência e submissão. A intenção é envolver os clientes na introdução, concepção, execução, *feedback*, e avaliação de cada um e de todos os aspectos do programa, e de oferecer-lhes muitas oportunidades de sucesso psicológico⁶, sentimento de essencialidade, desenvolvimento de fé e confiança nos outros e relações de grupos eficazes. Tais atitudes, por seu turno, aumentam a probabilidade de os participantes poderem oferecer informação válida, assumir escolhas informadas e finalmente desenvolver um comprometimento interno (ARGYRIS, 1970, p. 105).

A proposta de Argyris (1970) e Argyris e Schön (1974) tem em seu bojo algumas características do construtivismo, sendo que, de acordo com as tarefas primárias, deve-se levar em consideração o contexto e as aspirações dos integrantes do sistema-cliente que são os principais direcionadores das atividades a serem desenvolvidas. No entanto nem todos os consultores adotam este método de intervenção. Muitos têm pacotes pré-elaborados com

⁶ Sucesso psicológico: definição e alcance de metas que estejam dentro dos limites das capacidades de obtenção de sucesso por parte do cliente. Há uma tendência de maior motivação das pessoas quando obtém sucesso em suas atividades. Metas que extrapolam a capacidade de obtenção de sucesso dos clientes podem causar efeitos contrários resultando em frustrações.

“receitas prontas” para cada tipo de problema e sua função na organização se restringe a implementá-los.

Além disso, muitas são as teorias importadas de outros países. Para Wood Jr. e Paes de Paula (2004) mesmo a GV – Consult, que utiliza professores, e conseqüentemente, poderia desenvolver ou adaptar novas metodologias ao nosso contexto, não o faz com freqüência. Para eles isto acontece pelo fato de não haver tradição de pesquisa aplicada no campo de *management* na instituição; os professores envolvidos em consultoria não são, em geral, pesquisadores; e, não existem instrumentos institucionais para promover o desenvolvimento metodológico.

Desse modo, para Wood Jr. e Paes de Paula (2004), para se ter um aprofundamento e extensão de uma abordagem mais “construtivista” devem ser superadas três barreiras principais:

- O desejo dos executivos que esperam que os consultores trabalhem segundo a “lógica das prescrições e da representação”, oferecendo soluções prontas e valendo-se de um “discurso de autoridade” para torná-las a “coisa certa a se fazer”.

- A necessidade de participação e tempo para uma abordagem construtivista. Além disso, ao longo do projeto, à medida que os consultores desvendam a realidade do cliente, e este conhece melhor as soluções possíveis, pode haver mudanças substantivas de escopo.

- As soluções do tipo “pacote” oferecem possibilidades de ganhos de escopo e escala. Além disso, exigem relativamente menos dos consultores em termos de experiência anterior e domínio de tecnologias gerenciais e habilidades negociais. Um “projeto construtivista” exige que o consultor conheça profundamente teorias e metodologias e que saiba “reinventá-las” no contexto da empresa-cliente.

A existência destas barreiras para o predomínio de uma abordagem de consultoria mais “construtivista” é uma das justificativas para o fato de muitos consultores continuarem sendo demandados pelas organizações para a implantação de pacotes pré-elaborados.

2.3 A consultoria organizacional em ONGs

Concluída a revisão bibliográfica referente às ONGs e à prática de consultoria organizacional, nesta seção serão discutidos os aspectos relativos à prática de consultoria voltada para ONGs.

2.3.1 A profissionalização das ONGs

Como foi exposto em seções anteriores, a prática de consultoria organizacional voltada para organizações não governamentais se acentuou a partir do momento em que estas organizações passaram a profissionalizar-se adotando práticas gerenciais, antes, comuns às organizações mercantis.

Esta profissionalização intensificou-se na década de 90, como resposta à necessidade das ONGs se mostrarem eficientes perante seus financiadores e de terem maiores resultados com suas atividades.

Há quarenta anos, “gerência” era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos. Gerência significava “negócios” e elas não eram empresas. Na verdade, em sua maioria, elas acreditavam que não necessitavam de qualquer coisa que pudesse ser chamada de “gerência”. Afinal, elas não tinham “lucros” (DRUCKER, 2002, p. XIV, grifos do autor).

Nesta época a dissociação das palavras gerência e ONGs era reforçada pela existência de determinados mitos com relação às atividades do “terceiro setor”. Para Salamon (2005) estes mitos consideravam que estas organizações eram insignificantes e incompetentes, que trabalham apenas com voluntários, e que têm uma virtude pura, o que as distanciam das práticas do mercado. Para este autor, apesar destes mitos terem um “fundo de verdade”, eles não descrevem a realidade das organizações do “terceiro setor”. Atualmente grande parte destas organizações adota práticas do *management*, atuando de forma ativa com grandes impactos na sociedade.

A adoção do *management* pelas ONGs foi provocada por dois fatores principais: o primeiro foi a necessidade das ONGs conseguirem uma maior eficiência de suas atividades; o segundo foi a necessidade de se tornarem mais competitivas na obtenção de recursos financeiros, uma vez que a partir da década de 90, estes se tornaram escassos.

As pressões dos financiadores para que as ONG's se profissionalizassem se deu a partir do momento em que estes passaram a estipular determinados critérios para a liberação dos financiamentos. Dependentes destas Agências as ONG's para obter créditos das mesmas passam a cumprir os critérios e procedimentos estabelecidos. Dentre estes critérios está a descrição de projetos, planos e orçamentos, além da prestação de contas dos resultados (LYRA, 2005, p. 57).

Esta escassez de recursos foi realçada ainda mais em 1994, “quando a valorização da moeda reduziu o poder de compra das doações estrangeiras, jogando muitos movimentos sociais e ONGs numa crise financeira” (BAILEY, 2000, p. 88).

Diante desta realidade de escassez de recursos, parte das ONGs vêem a necessidade de adotarem uma racionalidade mais instrumental, tornando-se mais competitivas, e praticando atividades típicas das empresas privadas, para obterem um maior volume de recursos, maior eficiência e controle das atividades.

Além das exigências dos financiadores autores como (FALCONER, 1999; BAVA, 2000; BAILEY, 2000; DRUCKER, 2002) consideram que a profissionalização das organizações do terceiro setor também foi resultado da necessidade das ONGs tornarem suas atividades mais eficientes.

Os doadores internacionais não governamentais têm sido uma fonte de pressão para mudanças organizacionais, tendo eles mesmos descoberto o *management* nos anos de 1980, mas a maior parte das OSCs brasileiras percebe a necessidade de evoluir, tanto para reduzir a tensão com os financiadores, como, mais importante ainda, para evitar o perigo de adotar paradigmas institucionais inapropriados. (...) Hoje, para sobreviver e crescer, uma OSC precisa demonstrar que é efetiva e eficiente no uso do tempo e dinheiro de seus membros, do público em geral ou das instituições. Conseguir melhorar a qualidade, no todo, depende fortemente de melhorar a qualificação de pessoal e dos sistemas gerenciais (BAILEY, 2000, p. 98).

Para Drucker (2002), as instituições sem fins lucrativos passaram a entender que precisam ser gerenciadas e que precisam aprender a utilizar a gerência como uma ferramenta. “Elas sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar em sua missão. Na verdade, está ocorrendo um “crescimento gerencial” entre as instituições sem fins lucrativos, tanto grandes como pequenas” (DRUCKER, 2002, p. XIV, grifos do autor).

As organizações do terceiro setor pareceriam ser, por natureza, cronicamente deficitárias e subcapacitadas para desempenhar o seu papel; o aperfeiçoamento da gestão destas organizações teria um papel importante na ruptura deste ciclo de condições precárias de operação levando ao desempenho insatisfatório, substituindo-o por uma relação ideal onde o bom gerenciamento permitiria alcançar resultados positivos que, por sua vez, permitiriam a captação de recursos suficientes e a atração de profissionais qualificados, superando as adversidades do meio (FALCONER, 1999, p. 11).

Assim, temas de administração como planejamento, gestão de projetos, marketing, finanças, auditoria, liderança, motivação, surgem como soluções para os problemas das

organizações que compõe o terceiro setor, sendo estes, antes, restritos ao mundo empresarial (FALCONER, 1999, p. 11). “Os gestores das organizações não-governamentais buscam um conhecimento que possibilite às suas organizações realizarem suas atividades-fim” (SILVA; DELLAGNELO, 2004, p. 9).

Com esta profissionalização da gestão, técnicos especialistas passam a ser contratados para executar funções especializadas nas ONGs. “A visão romântica da organização horizontal baseada na igualdade e na ausência de hierarquia e autoridade, dá lugar, progressivamente, ao paradigma moderno da competência, da produtividade e da eficiência no mundo do voluntariado e suas organizações” (CARVALHO, 2000, p. 11).

Apesar de existirem algumas divergências, a tendência é de profissionalização, sendo que a existência desta tendência é a mais defendida pelos autores. “A profissionalização é o discurso corrente: formar líderes, capacitar em administração e profissionalizar a direção das entidades” (FALCONER, 1999, p. 9). Parte destes autores, segundo Diniz (2000), insiste na aplicação do “*management*” nas instituições do “terceiro setor” da mesma forma que são aplicadas nas organizações comerciais. Devem-se definir estratégias e objetivos, medir resultados e atuações para sobreviver e desenvolver padrões adequados de eficiência. Por outro lado, como foi citado em seções anteriores, outros alertam para as armadilhas desta prática implementada de maneira acrítica.

2.3.2 Uma análise introdutória sobre a consultoria organizacional em ONGs

Com esta tendência de profissionalização, o consultor passa a ter o seu papel na realidade das ONGs, realizando intervenções buscando aumentar a eficácia das mesmas. Como exemplo de consultoria organizacional realizada em ONGs temos a parceria Ashoka-McKinsey, criada em 1996 estando presente em mais de 10 países. Com esta parceria que resultou na criação do Centro de Competência para Empreendedores Sociais Ashoka-McKinsey (CCES), consultores voluntários da McKinsey and Company ficam à disposição de empreendedores sociais e suas instituições para contribuir com sua profissionalização e desenvolvimento (ASHOKA, 2007).

De acordo com a Ashoka (2007) e o CCES (200?), com esta parceria os empreendedores sociais são fortalecidos com a adaptação e transferência de conhecimentos e

ferramentas vindas do setor privado, e os consultores, por sua vez, têm a oportunidade de se desenvolver profissional e socialmente neste novo campo.

Por meio da parceria são realizados apoios a decisões-chave para os empreendedores sociais como: a) resolução de problemas centrais para o desenvolvimento dos projetos sociais; b) definição de estratégias de comunicação de seus projetos (divulgação de resultados e obtenção de recursos; e, c) acesso a conhecimentos e metodologias desenvolvidas pela Mckinsey (ASHOKA, 2007).

Com a experiência o consultor Gustavo Wigman da Mckinsey considera que

antes de conhecer o setor social a fundo, tinha a ilusão de que era muito simples colocar idéias em prática. Vivenciar o dia-a-dia das organizações não-governamentais me fez entender suas dificuldades, mas também perceber oportunidades que poderiam ser aproveitadas. De uma atuação essencialmente passiva, com doações eventuais, passei à ativa, ajudando as organizações com o meu conhecimento. Isso é muito mais valioso (ASHOKA, 2007).

Além do apoio a decisões-chave, os consultores da Mckinsey também ministram treinamentos para os empreendedores da Ashoka. As áreas destacadas são: a) desenvolvimento organizacional; b) comunicação; e, c) planos de negócio (ASHOKA, 2007).

Com estes treinamentos a consultora Caroline Nahom da Mckinsey considera que “os profissionais da McKinsey têm a oportunidade de lidar com uma realidade bem diferente e comunicar-se com um público com o qual não está acostumado, entrando em contato com ações sociais que nem imaginavam existir” (ASHOKA, 2007).

Desse modo, com esta experiência os consultores notaram a presença de especificidades neste campo, especificidades estas que proporcionaram um maior crescimento pessoal e profissional. Isto pode ser identificado na fala do consultor Ênio Stein da Mckinsey: “o trabalho foi muito agradável e tive ganhos pessoais e profissionais. Aumentar a eficiência de um projeto que tem impactos sociais grandes é muito gratificante. Recomendo a todos” (ASHOKA, 2007).

De acordo com o consultor Heinz-Peter da Mckinsey por meio do trabalho com a Ashoka foram desenvolvidos alguns pontos principais de aprendizado. O primeiro diz respeito à liderança pela necessidade de comprometimento, criatividade, espírito de superação de adversidades a serem trabalhados com os empreendimentos sociais. O segundo está relacionado à como fazer mais com menos pela necessidade dos empreendimentos conseguirem grandes impactos na sociedade com recursos escassos. O terceiro está

relacionado ao desenvolvimento de maiores conhecimentos do Brasil não corporativo como suas periferias, questões ambientais, escolas e hospitais públicos. E por fim, para o consultor, foram construídos conhecimentos relacionados ao empreendedorismo social e à inovação, com destaque para as práticas de gestão coletiva (CCES, 200?).

Em uma pesquisa realizada com vinte e nove consultores de organizações sem fins lucrativos da Austrália, Chapman (1998) identificou algumas competências específicas deste campo que são demandas aos consultores. A pergunta norteadora do estudo foi se os consultores se envolviam em diferentes atividades com organizações sem fins lucrativos, em relação às empresas. E, em caso afirmativo, quais as competências específicas que eles precisam para concluir com sucesso os seus projetos de consultoria. Como resultado, Chapman (1998) identificou que neste campo os consultores podem exercer uma variedade de papéis dependendo de cada situação, necessitando de uma grande flexibilidade na formação. Foram identificadas as necessidades de diagnosticar, liderar, e conhecer as especialidades da organização em que a intervenção é realizada.

Como as instituições sem fins lucrativos lidam diretamente com o governo, para Chapman (1998), os consultores também têm que ter conhecimentos sobre e saber se relacionar com o mesmo. É demandado também competências para a atualização das bases de dados das organizações para a melhoria das funções organizacionais. Pela carência da gestão do conhecimento, o consultor, nestas organizações deve exercer o papel de mentor, tendo habilidades de capacitação, políticas, e de relacionamentos interpessoais.

Geralmente, os consultores que trabalham com organizações sem fins lucrativos podem esperar a demanda de uma vasta gama de habilidades, tendo que ser muito flexível. As razões para isto é resultado de uma relativa falta de conhecimentos e experiência de gestão nos graus mais elevados em muitas destas organizações e da necessidade da participação das partes interessadas no planejamento da mudança organizacional (CHAPMAN, 1998).

Áreas das competências	Menções	Exemplos de competências
Grupo A		
Orientação organizacional		
Capacidade de lidar com a burocracia governamental e com questões específicas da organização	11	Aptidão para compreender a política e a estrutura governamental; compreensão das deficiências.
Competências organizacionais e gerenciais	18	Competências em negócio/serviços humanos; competências em planejamento e organização; capacidade de aquisição de recursos.
Capacidade conceitual	8	Análise organizacional.
Grupo B		
Facilitação do processo de mudança		
Gestão do processo de mudança	4	Competência em mudança colaborativa e gerenciamento de processos.
Habilidade para a construção de consensos	8	Negociação e organização de equipes.
Habilidades interpessoais	12	Empatia, escuta ativa; tato e diplomacia.
Atitude e compreensão	5	Tolerância.
Mentor e liderança	6	Competências para encorajar a participação e o comprometimento; capacidade para transferir habilidades e conhecimentos.
Total de Competências mencionadas	72	

Quadro 2(2) – Competências demandadas pelas organizações sem fins lucrativos e suas menções.
Fonte: Chapman (1998, p. 214)

Desse modo, para serem mais eficientes enquanto consultores de organizações sem fins lucrativos, Chapman (1998) propõe aos consultores que:

- Tomem interesse pela história, o contexto, o serviço e a filosofia da organização sem fins lucrativos. Isto permite a compreensão da missão e dos valores da mesma;
- As habilidades de facilitação e as habilidades interpessoais são vitais; e,
- Estejam preparados para serem flexíveis nos papéis que adotarem com o decorrer da consultoria.

Para as organizações sem fins lucrativos, a proposta de Chapman (1998) é a seguinte:

- Escolham consultores renomados e que tenham experiências anteriores com organizações sem fins lucrativos;
- Um bom consultor irá ajudá-los a identificar os verdadeiros problemas e desafios que a sua organização possui permitindo a discussão de um processo construtivo de mudança. Tenham cuidado com consultores que oferecem receitas prontas tendo uma abordagem não correspondente a sua situação; e,
- A avaliação dos pontos fortes e fracos da organização deverá incluir as competências em gestão do seu quadro de pessoal.

Apesar dessa pesquisa ter sido realizada em um contexto bem diferente do brasileiro, com as organizações sem fins lucrativos em geral e em um período bem anterior (1998) seus

resultados se aproximam muito de uma pesquisa exploratória realizada por Correia e Vieira (2007) com representantes de três ONG que atuam na cidade de Recife - PE e que contratam serviços de consultoria.

Nessa pesquisa Correia e Vieira (2007) identificaram que as ONGs consideram a consultoria como um ponto de partida para a aprendizagem de seus membros, sendo considerada como um estímulo para o desenvolvimento de novos conhecimentos. “Neste contexto, o consultor é mais um mediador e facilitador da construção do conhecimento pelos membros da ONG do que propriamente o responsável por fazer o trabalho” (CORREIA; VIEIRA, p. 12). Torna-se necessário, então, que o consultor e a ONG deixem claro qual é o papel de cada um no processo, sendo que o consultor não deve ser compreendido como o responsável pelo resultado final, mas como um facilitador.

Como resultado das experiências negativas com consultorias, os integrantes das ONGs consideram o conhecimento do consultor sobre a realidade das ONGs e suas especificidades como uma condição indispensável para a sua contratação. Outro ponto destacado pelos integrantes das ONGs é que há uma necessidade de adequação do discurso do consultor ao adotado por eles. Apesar de muitas ONGs estarem adotando o jargão típico do mercantilismo, as que foram pesquisadas consideram que consultores que têm em seu vocabulário termos como *marketing* e *merchandising* não são bem vistos, e que não os contratam em uma segunda oportunidade (CORREIA; VIEIRA, 2007).

Quanto aos benefícios de se contratar consultores, Correia e Vieira (2007, p. 13) destacam o fato de que a ONG obtém a visão de um agente externo, o que pode facilitar o entendimento das alternativas para a tomada de decisão:

A diferença de visão do consultor se refere a vários aspectos. O consultor pode enxergar a situação de uma forma mais ampla, com outra visão do problema, ampliando o entendimento e inserindo variáveis diferentes das dos membros da equipe da ONG. Do mesmo modo, ele também pode ter um entendimento mais completo sobre todos os aspectos que envolveriam o trabalho de consultoria, e que não foram anteriormente previstos pela ONG.

Conseqüentemente, para Correia e Vieira (2007), os membros das ONGs que costumam trabalhar conjuntamente com consultores têm uma visão mais de longo prazo e conseguem vislumbrar novos aspectos de uma situação, novas frentes de trabalho e necessidades não percebidas que as pessoas que não trabalham com consultoria. Eles passaram a ter uma visão mais ampliada das situações, uma vez que estão em contato com pessoas que apresentam outras possibilidades de reflexões.

2.4 A aprendizagem do consultor no contexto da consultoria organizacional

Como a consultoria organizacional é uma atividade em que o profissional da área tem como ferramenta o conhecimento, aprender para o consultor torna-se uma prática crucial para que o mesmo se torne e se mantenha competente para o seu trabalho. Além ser um constante aprendiz, o consultor precisa compreender o (s) processo (s) de aprendizagem para que consiga propiciar nas organizações em que atua um ambiente de aprendizado e crescimento mútuo. Assim, nesta seção, destacaremos as características principais da aprendizagem de adultos no contexto organizacional, o processo da aprendizagem do consultor e o impacto do mesmo em sua eficácia.

2.4.1 O processo de aprendizagem de adultos

A aprendizagem de adultos, especialmente a aprendizagem de adultos no contexto organizacional, é compreendida de maneira multifacetada. Isto faz com que seus conceitos variem de acordo com a visão de mundo de cada autor e com o objeto estudado. No entanto, para Merriam e Caffarella (1999, p. 249),

embora o aprendizado tenha sido definido numa variedade de formas, a maioria das definições inclui os conceitos de mudança comportamental e experiência. Uma definição comum dos psicólogos, especialmente aqueles que estavam investigando o fenômeno até os anos 50, é que o aprendizado é uma mudança de comportamento.

Em um sentido amplo “a aprendizagem é um processo neural complexo, que leva à construção de memórias” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 27). Sob um entendimento mais convencional, Gherardi, Nicoli e Odella (1998, p. 274) afirmam que muitos estudiosos consideram que a aprendizagem ocorre através da internalização de algum tipo de conhecimento por meio da transferência da informação de uma fonte que a possui para o aprendiz.

No entanto, nesta pesquisa, entenderemos a aprendizagem como um processo de construção social, nos embasando nos teóricos que estudam a aprendizagem sob o enfoque construtivista. Esse enfoque considera a aprendizagem como algo interno, sendo “um

processo de construção de significados por parte do indivíduo, e, dessa forma, uma atividade cognitiva interna” (MERRIAN; CAFFARELLA, 1999, p. 262).

É importante reconhecer o viés construtivista adotado pela pesquisa, pelo fato de, como foi afirmado por Candy (1991, 253, grifos do autor),

um pesquisador que vê o aprendizado essencialmente como uma questão de dominar uma porção estável de “fatos” provavelmente adotará uma abordagem substancialmente diferente para a pesquisa daquele que vê o aprendizado como uma interação dinâmica entre um educando e um mundo em constante mudança.

Sob este entendimento de aprendizagem os seres humanos são tidos como agentes orientados por metas, buscando *feedbacks*. Assim, o processo de aprendizagem individual é determinado pelas necessidades, intenções, expectativas, e *feedbacks* percebidos pelo indivíduo (LEHESVIRTA, 2004).

Nesta concepção, os aprendizes não são seres passivos que respondem aos “estímulos”, e o aprendizado não é meramente a apropriação de rótulos e categorias previamente desenvolvidas. Ao invés disso, o aprendizado é um processo ativo de construir o significado e transformar a compreensão (CANDY, 1991, p. 250)

Em decorrência, para nós, assim como foi exposto por Freire (1996, p. 69, grifos do autor), “aprender é “*construir, reconstruir, constatar para mudar*” sendo necessária uma abertura do espírito do indivíduo”. A interação entre as pessoas é uma interação onde todos os envolvidos são sujeitos, todos ensinam e todos aprendem. O indivíduo em suas relações quando está ensinando, ele aprende, e quando está aprendendo, ele ensina.

Outra teoria que deu grande contribuição para o entendimento da abordagem construtivista é a “biologia do conhecer” desenvolvida por Maturana e Varela. “Nossa proposta é que os seres vivos se caracterizam por – literalmente – produzirem de modo contínuo a si próprios, o que indicamos quando chamamos a organização que os define de organização autopoietica” (MATURANA; VARELA, 2003, p. 52).

Para Moura (2005, p. 9, grifos do autor), a biologia do conhecer faz uma crítica ao “paradigma representacionista da realidade, colocando-se entre realismo e idealismo para propor, em sua ‘contabilidade lógica’, que o mundo não é uma experiência separada da experiência do indivíduo, ou seja, que a estrutura humana torna possível um mundo”.

Portanto, para a biologia do conhecer, aquilo que nos afeta é determinado por nossos domínios estruturais. Nosso aprendizado depende muito mais de nossas estruturas internas que dos estímulos do ambiente.

Cada pessoa diz o que diz ou ouve o que ouve segundo sua própria determinação estrutural. Da perspectiva de um observador, sempre há ambigüidades numa interação comunicativa. O fenômeno da comunicação não depende daquilo que se entrega, mas do que acontece com o receptor. E isso é um assunto muito diferente de transmitir informação (MATURANA; VARELA, 2003, p. 218).

A construção do conhecimento se dá na relação, em meio às perturbações recíprocas que marcam a vida associada, e que desencadeiam processos internos (questionamento, reflexão, dúvida, reconcepção), mas não como uma informação que vai de um a outro. Não ouvimos o que o outro diz, mas o que somos estruturalmente capazes de ouvir; não vemos o que o outro vê, tampouco vemos a realidade, o mundo, mas conhecemos uma realidade e um mundo no ver e no ouvir (e, sobretudo, no emocionar), de acordo com o que nossa estrutura permite (MOURA, 2005, p. 12).

Mezirow (1991) também considera o aprendizado como dependente das estruturas internas dos indivíduos. Para ele, aprender nada mais é que usar um sentido que nós já tenhamos construído para guiar a maneira como pensamos, agimos, ou sentimos sobre o que estamos experimentando. O significado é que dá coerência às nossas experiências.

Este autor (1991) descreve o processo de aprendizagem composto por etapas como a esquematisação, que é fazer uma associação dentro de uma estrutura de referência; adequação, que é aceitar uma interpretação como sua (própria); lembrar, que é apelar para uma interpretação anterior; validação, que é estabelecer a verdade, justificativa, adequação, ou autenticidade do que é declarado; e ação, que é decidir, mudar uma atitude para com, modificar a perspectiva sobre, ou desempenhar alguns aspectos de nosso envolvimento com o ambiente, outras pessoas, ou nós mesmos. “O aprendizado sempre envolve tornar uma nova experiência explícita e esquematizá-la, adequá-la, e agir sobre ela” (MEZIROW, 1991, p. 4).

Assim, o indivíduo, para aprender, ajusta a nova informação ao que ele já sabe. O indivíduo não aprende as coisas como tais, mas sempre em contextos situacionais e relacionados à sua motivação, atividade e experiências anteriores. As crenças, emoções, sentimentos e atitude do aprendiz, assim como o ambiente, a cultura e o clima afetam fortemente o processo de aprendizado (LEHESVIRTA, 2004).

Para Merriam e Caffarella (1999) ensinar na perspectiva construtivista envolve fornecer experiências que induzam ao conflito cognitivo e, portanto, que encoraje os

aprendizes a desenvolver novos esquemas do conhecimento que sejam melhores adaptados à experiência. Por outro lado, para Freire (1996, p. 22, grifo do autor) “é preciso sobretudo, (...) que o formando, desde o princípio mesmo de sua experiência formadora, assumindo-se como sujeito também da produção do saber, se convença definitivamente de que ensinar não é *transferir conhecimento*, mas criar as possibilidades para a sua produção ou sua construção”.

Notamos que as perspectivas construtivistas, com destaque para a Biologia do Conhecer, têm como foco a dependência da estrutura interna dos indivíduos para a aprendizagem. Estas tornam-se centrais no embasamento do trabalho, no entanto, mesmo considerando a importância das estruturas internas do indivíduo para a construção do conhecimento, não desconsideramos a influência do contexto social para o desenvolvimento do mesmo. Apenas não aceitamos a noção de “transmissão” de conhecimento pronto e acabado de um educador para o aprendiz, e sim a aprendizagem em uma prática situada em um contexto social, tendo como variáveis relevantes para a sua efetividade as expectativas e estruturas internas do aprendiz e as interações que tornam possível o entendimento entre os mesmos.

Dentre as teorias que têm uma abordagem construtivista se destacam as que consideram a aprendizagem como um processo de re-interpretação das experiências, de reflexão sobre a prática, e, como um processo situado em um contexto social.

2.4.1.1 A aprendizagem como um processo de re-interpretação da experiência

Alguns pesquisadores que estudam a aprendizagem de adultos consideram que aprender é dar novos significados às experiências (KOLB, 1976; JARVIS, 1987; MEZIRROW, 1991). Esta abordagem, segundo Merriam e Caffarella (1999) considera que a experiência assume o papel principal na aprendizagem. A experiência é tanto como um recurso quanto um estímulo para o aprendiz. O aprendiz é resultado da interação do educando com a experiência.

Aprendizado é um processo dialético de interpretação no qual nós interagimos com os objetos e eventos, guiados por um conjunto antigo de expectativas. Normalmente, quando nós aprendemos algo, nós atribuímos um antigo sentido a uma nova experiência. Em outras palavras, nós usamos expectativas estabelecidas para explicar e construir o que percebemos ser a natureza de uma faceta da experiência que até aqui tem carecido de clareza ou tem sido mal-interpretada. No aprendizado transformativo, no entanto,

nós re-interpretamos uma experiência antiga (ou uma nova) a partir de um novo conjunto de expectativas, assim dando um novo sentido e nova perspectiva à experiência antiga (MEZIROW, 1991, p. 11).

Desse modo, a aprendizagem é compreendida “com o processo de usar a interpretação nova ou revisada do sentido da experiência de alguém a fim de guiar para a ação futura” (MEZIROW, 1991, p. 12).

Assim, na visão Kolb (1976), os profissionais para serem bem sucedidos necessitam desenvolver a habilidade de explorar oportunidades novas e de aprender com os sucessos e falhas passados. Para Kolb (1976), a aprendizagem é compreendida como um ciclo de quatro estágios:

- Experiência concreta (CE): neste estágio torna-se necessário a abertura e vontade das pessoas para se envolverem em novas experiências;
- Observação reflexiva (RO): que demanda que as pessoas vejam as novas experiências a partir de uma variedade de perspectivas;
- Abstração de conceitos (CA): sendo necessária uma análise que possibilita a criação de conceitos e idéias a partir da observação;
- Experimentação ativa (AE): onde as pessoas tomam decisões e resolvem problemas permitindo a utilização das novas idéias e conceitos na prática.

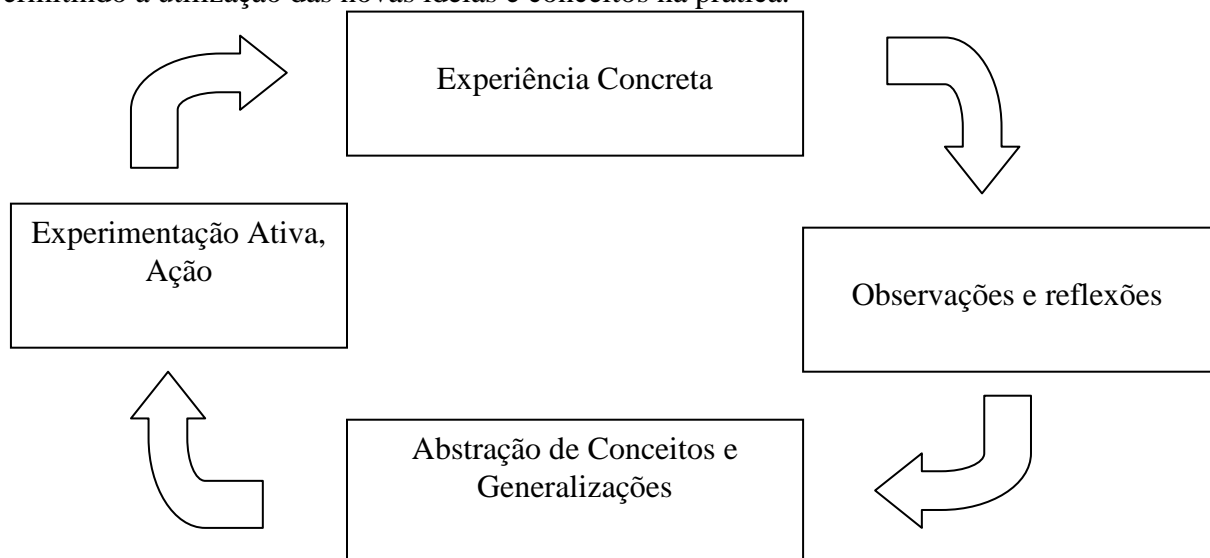


Figura 1(2) - O Modelo de Aprendizagem Experiencial
Fonte: Kolb, 1976, p. 22.

Estes estágios formam um processo contínuo de aprendizagem onde as experiências concretas das pessoas servem de base para a observação e para a reflexão. Destas observações são formadas abstrações de conceitos e generalizações que são testadas através da

experimentação ativa em novas situações, construindo novos conhecimentos e recomeçando o ciclo a partir de novas experiências.

Jarvis (1987) também considera que a aprendizagem começa com a experiência, sendo a primeira um processo de transformação da experiência em conhecimentos, habilidades e atitudes.

Essas experiências ocorrem por todo o processo de existência ou, para colocar de outra forma, a vida é sobre a experiência, onde quer que haja vida, há experiências potenciais de aprendizado. Essas experiências podem ser naturais ou artificialmente criadas, apreendida por alguém ou qualquer combinação dos sentidos, o próprio processo de pensar, uma situação específica ou idéias abstratas, e podem ser significativas ou sem significado (JARVIS, 1987, p. 1).

Para Jarvis (1987) a experiência envolve a relação entre pessoas e os arredores onde elas vivem, de forma que a aprendizagem é sócio-cultural e acontece em um tempo, passando a ser temporal-sócio-cultural. Para ele, é dentro deste contexto que as pessoas desenvolvem conhecimentos, habilidades e atitudes.

Desse modo, nenhuma experiência ocorre de maneira isolada. Conseqüentemente, para compreendê-la, além das análises psicológicas, torna-se necessário as análises sociológicas. “As experiências significativas e as sem sentido ocorrem em situações sociais, ou no mínimo de modo socialmente modelado, e é a esses fenômenos que essa análise é endereçada” (JARVIS, 1987, p. 2).

A partir da análise acima pode ser visto que uma compreensão da experiência humana é vital a fim de se compreender o aprendizado. Contudo, o aprendizado que resulta de e no sentido que é atribuído à experiência depende do inter-relacionamento entre um estoque pessoal de conhecimento e o meio sócio-cultural-temporal dentro do qual a experiência ocorre (JARVIS, 1987, p. 5).

Jarvis (1987) complementa o trabalho de Kolb ao considerar que nem toda experiência é significativa, algumas são sem significado. Para ele são as pessoas que dão sentido às experiências. Em uma mesma situação sócio-cultural-temporal as pessoas têm diferentes interpretações da situação. Isso se dá pelo fato de que as pessoas trazem uma constelação de experiências prévias para cada situação. Então, as pessoas têm *backgrounds* diferentes que fornecem significados a suas experiências que possibilitam o aprendizado. Caso o estoque de conhecimento seja inadequado, suas experiências podem ser de pouco, ou nenhum sentido e, conseqüentemente, ocorrerá pouco aprendizado.

A necessidade de aprender ocorre quando há uma consciência da deficiência no estoque de conhecimento. O indivíduo tem uma nova experiência, mas o seu estoque de conhecimento não é capaz de produzir uma resposta automática. Em outras palavras, quando há uma disjunção entre o estoque de conhecimento do indivíduo e suas percepções do mundo sócio-cultural-temporal de suas experiências, surge uma potencial aprendizagem pela experiência. Mas, para que esta experiência se torne significativa, é necessário que haja uma reflexão sobre ela. Caso contrário, a ação pode ser tomada como certa e pouca ou nenhuma aprendizagem ocorre (JARVIS, 1987).

Desse modo, ao complementar o modelo de Kolb (1976) Jarvis (1987) propõe o seguinte modelo:

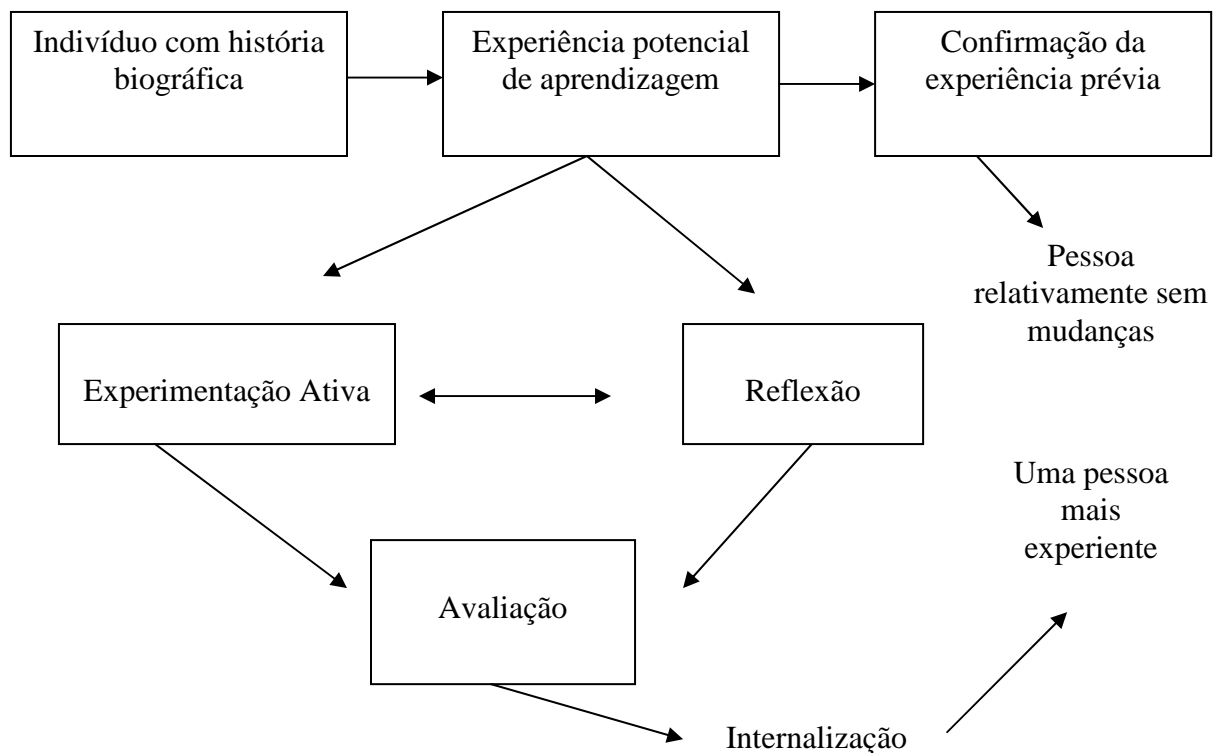


Figura 2(2) - Modelo Revisado do Processo de Aprendizagem.

Fonte: Jarvis, 1987, p. 166.

Para Jarvis (1987, p. 166), as “habilidades são adquiridas através da interação de experimentação e reflexão, até serem internalizadas ambas como conhecimento habitual e desempenho rotineiro”. Além da consideração de que nem todas as experiências são significativas para a aprendizagem, Jarvis (1987) destaca o valor da reflexão neste processo. É nesta etapa que o agente reflete sobre sua prática. Daremos maior atenção à variável reflexão na próxima seção.

Dewey (1979) também destacou a importância da experiência para a aprendizagem. No entanto, para ele, assim como foi exposto por Jarvis (1987) nem todas as experiências são

genuínas e educativas. Algumas podem não ser educativas, podendo parar ou distorcer o crescimento para experiências posteriores. Em decorrência, a aprendizagem depende da qualidade da experiência no aspecto imediato, ao ser agradável ou desagradável, e no aspecto mediato, ao se relacionar às experiências posteriores, tornando-se um problema para o educando fazendo com que o mesmo influa de forma útil e criativa nas experiências posteriores.

Outro ponto relevante citado por Dewey (1979) é a expressão da continuidade e da interação como dois princípios fundamentais da experiência em sua função e sua força educativa. Esses dois princípios se interceptam e se unem. A 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” que o princípio da continuidade se aplica. Assim, quando uma experiência desperta curiosidade, ela fortalece a iniciativa e suscita desejos e propósitos suficientemente intensos para conduzir uma pessoa aonde for preciso no futuro fazendo com que a continuidade funcione.

Por sua vez, o princípio da interação, diz respeito à ligação existente entre o meio ambiente e o indivíduo. Sobre esta ótica uma experiência é resultado de uma transação que está ocorrendo entre um indivíduo e o seu meio. Desse modo, toda experiência humana é social, ou seja, envolve contato e comunicação entre os indivíduos.

2.4.1.2 A reflexão como uma etapa do processo de aprendizagem de adultos

“É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática.”
(Paulo Freire)

Tendo Donald Schön como um dos principais contribuintes para o entendimento da prática reflexiva, Jarvis vê que a teoria sobre a reflexão está diretamente relacionada com a aprendizagem pela experiência. Para ele (JARVIS, 1987, p.1) “Schön não apenas considera a reflexão como um elemento do aprendizado que segue a experiência potencial de aprendizado, ele também considera a prática como reflexiva”

De acordo com Merriam e Caffarella (1999) a reflexão é largamente considerada como um elemento essencial no processo de aprendizagem de adultos. A prática reflexiva permite o

abandono do pensamento linear e simplista, possibilitando o indivíduo fazer julgamentos em situações complexas e obscuras, baseados na experiência e no conhecimento prévio.

Para Schön (1983) todas as pessoas pensam frequentemente sobre o que estão fazendo. Refletimos na ação (*reflection-in-action*) e sobre a ação (*reflection-on-action*). Quando nós pensamos sobre o que estamos fazendo, pensando em fazer algo e, ao fazê-lo, ou seja, ao aprender fazendo, está havendo uma reflexão na ação. Nesta ótica, há uma maximização do aprendizado durante a própria prática,

Este aprendizado é típico das pessoas acostumadas com improvisação. Schön (1983) exemplifica com os músicos que compõem coletivamente, pensando no que estão fazendo e se aperfeiçoando. “Com a reflexão, pode-se nivelar e criticar as compreensões tácitas que estão em torno das experiências repetitivas de uma prática especializada e pode-se fazer um novo sentido das situações” (SCHÖN, 1983, p. 58).

Ao conhecer-na-ação geralmente permite que as pessoas dêem conta de suas tarefas, já que há situações familiares, nas quais o profissional pode resolver o problema pela aplicação rotineira de fatos, regras e procedimentos derivados da bagagem de conhecimento profissional. No entanto, há situações incomuns nas quais o problema não fica inicialmente claro e não há uma equivalência óbvia entre as características das situações e o conjunto de teorias e técnicas. As respostas de rotina produzem uma surpresa – um resultado inesperado, agradável ou desagradável, que não se encaixa nas categorias do conhecer-na-ação da pessoa. Com isso, pode-se tentar preservar a constância dos padrões normais de conhecer-na-ação, respondendo à ação de forma a ignorar seletivamente os sinais que a produzem ou pode-se responder a ela através da reflexão (SCHÖN, 2000).

A reflexão na ação pode ser chamada de “tentativa e erro”, em que a reflexão sobre cada tentativa e seus resultados prepara o campo para a próxima reflexão, formando um padrão de investigação que pode ser descrito “como uma seqüência de ‘momentos’ em um processo de reflexão-na-ação”. O que distingue a reflexão-na-ação de outras formas de reflexão é sua imediata significação para a ação (SCHÖN, 2000, p. 34).

Para Schön (2000) o processo de reflexão na ação tem a seguinte seqüência de momentos:

- Há uma situação de ação para a qual se traz respostas espontâneas e de rotina, que revelam um processo de conhecer-na-ação, um processo espontâneo, sem deliberação consciente e que funciona, alcançando os resultados pretendidos, enquanto a situação estiver dentro dos limites considerados normais;

- As respostas de rotina produzem uma surpresa – um resultado inesperado, agradável ou desagradável, que não se encaixa nas categorias do conhecer-na-ação de uma pessoa;
- A surpresa leva à reflexão durante a ação, que é, pelo menos em alguma medida, consciente, ainda que não seja expressa por meio de palavras;
- A reflexão-na-ação tem uma função crítica, questionando a estrutura de pressupostos do ato de conhecer-na-ação. Analisa-se criticamente sobre o pensamento que levou a essa situação difícil ou a essa oportunidade e pode-se, neste processo, reestruturar as estratégias de ação, as compreensões dos fenômenos ou as formas de conceber os problemas;
- A reflexão gera o experimento imediato de novas ações com o objetivo de explorar fenômenos recém-observados, testar compreensões experimentais acerca deles, ou afirmar as ações inventadas para mudar as coisas. Esses experimentos imediatos podem funcionar, proporcionando os resultados pretendidos, ou podem produzir surpresas que exijam uma maior reflexão e experimentação.

Por outro lado, os profissionais também podem refletir após a ação (SCHÖN, 1983). Podemos pensar em algo que já realizamos e de situações vividas refletindo sobre o ocorrido, aprendendo e se preparando para casos futuros. Com a reflexão após a ação, as pessoas pensam retrospectivamente sobre o que fizeram, conscientemente analisam e avaliam sua experiência, decidem o que pode ser feito diferente, e, então, tentam implantar (MERRIAN; CAFFARELLA, 1999; SCHÖN, 2000).

Além dos dois tipos de reflexão citados anteriormente Schön (1983) considera a existência da “reflexão sobre a reflexão-na-ação”. A reflexão-na-ação é um processo que pode ser desenvolvido sem que se precise dizer o que se está fazendo. E a reflexão sobre a reflexão-na-ação acontece quando se é capaz de refletir, de modo a produzir uma boa descrição verbal da reflexão-na-ação, possibilitando, ainda, influenciar indiretamente a ação futura.

O estoque de conhecimentos também é considerado como importante para Schön (1983). Para ele, este conhecimento cumulativo - “princípios e máximas da prática, imagens da missão e identidade, fatos sobre o ambiente da tarefa, técnicas da operação, histórias da experiência passada” (p. 238) – serve como exemplares para a ação futura.

Em alguns trabalhos com parceria com Schön, Argyris (1978; 1996) também considerou como relevante a reflexão. Desse modo eles desenvolveram a noção de aprendizagem de ciclo único (*single loop learning*) e de aprendizagem de ciclo duplo (*double loop learning*). O modelo de ciclo único (*single loop learning*) é orientado para a manutenção do conhecimento e caracterizado pelo fato do erro ser detectado e corrigido sem se mexer no modelo, tornando-se uma rotina. No aprendizado de ciclo duplo (*double loop learning*)

corrige-se o erro detectado e revisam-se os valores inerentes ao modelo, sendo este citado pelos autores como mais adequado para mudanças e inovações que requerem maior adaptabilidade e flexibilidade. Como os trabalhos de Argyris tiveram como foco central a prática da consultoria daremos maior destaque à sua contribuição sobre o processo de aprendizagem do consultor na seção 2.4.2.

A reflexão também é destacada por Mezirow (1991) ao considerar que o processo de aprendizagem é modelado e delimitado por nossas estruturas de significado, que podem ser transformadas através de reflexão, e tem duas dimensões distintas: os esquemas de significado, que são as crenças, sentimentos, atitudes e juízos de valor, e as perspectivas de significado, que são as predisposições orientadoras, os sistemas de regras que governam a percepção e a cognição, como as ideologias, os traços de personalidade e os estilos de aprendizagem. Os esquemas, na verdade, são manifestações das perspectivas de significado, sendo estas últimas, as lentes através das quais as pessoas filtram e interpretam o mundo.

Para o autor (1990), todo ser humano tem uma necessidade de compreender suas experiências, dando sentido aos acontecimentos de suas vidas, e é somente através desse processo de reflexão de premissas que existe a oportunidade para uma mudança das perspectivas de significado, ou seja, uma aprendizagem pela experiência mais significativa e transformadora.

A aprendizagem transformadora significativa, para ele, é menos comum de acontecer e envolve três fases: a reflexão crítica dos pressupostos da pessoa, o diálogo para validar esta reflexão, que envolve concordância e consenso para construir novos entendimentos e significados, e ação reflexiva e decisão para mudança, componentes estes, indispensáveis para que ocorra este tipo de aprendizagem.

Para Rigano e Edwards (1998) os trabalhos de John Dewey também enfatizaram a importância do pensamento reflexivo na aprendizagem pela experiência. Uma das principais premissas de Dewey, segundo estes autores, é que para o desenvolvimento da própria reflexão os membros das organizações necessitam que seus gerentes, colegas e mentores lhes dêem *feedbacks* e orientação. Sob esta perspectiva, é destacada outra variável que favorece o processo de reflexão, sendo esta o contexto social.

2.4.1.3 A aprendizagem no contexto social

A aprendizagem sob a perspectiva do aprendizado social dá-se por meio das interações dos indivíduos. Esta perspectiva, para Merriam e Caffarella (1999, p. 259), “combina

elementos tanto da orientação behaviorista como da cognitivista e apresenta uma posição de que as pessoas aprendem observando as outras”. Desse modo, um determinado grupo, formado por pessoas de *backgrounds* diferenciados, tende a um desenvolvimento de seus conhecimentos, uma vez que uma pessoa irá aprender com outras, através da observação. Esse aprendizado, baseado na observação, é comum entre os artesãos, passando de pai para filho a maneira de construir um determinado objeto, ou em organizações, onde o detentor da *expertise* contribui para o aprendizado dos novatos, que o acompanha durante a realização das atividades.

Nesta perspectiva, podemos considerar que a aprendizagem é situada em um determinado contexto, sofrendo influência do mesmo. Sob esta orientação, Lave e Wenger (1991) ao tentarem esclarecer o conceito de aprendizagem situada reforçam a concepção de que a aprendizagem é inseparável da prática social. Esta abordagem apresenta a idéia de que a prática social vem primeiro e a aprendizagem é uma das suas características. Esta posição contrasta com a abordagem na qual a prática está incluída dentro do processo de aprendizagem, já que sustenta que a aprendizagem é um aspecto integral da prática. Assim, aprendizagem não está meramente situada, mas é uma parte integral e inseparável da prática social.

A teoria da prática social enfatiza a relativa interdependência do indivíduo e mundo, atividade, significado, cognição, aprendizado e conhecimento. Essa visão sustenta que aprendizagem, pensamento e conhecimento são relações entre pessoas em atividade no mundo socio-culturalmente constituído (LAVE; WENGER, 1991).

Seu interesse está em compreender a natureza da atividade da aprendizagem a partir das pessoas envolvidas; procura entender o envolvimento do indivíduo numa perspectiva de que ele participa do mundo e deve ser um agente em atividade no e com o mundo, e não apenas um receptor do conhecimento sobre o mundo (LAVE; WENGER, 1991).

Na aprendizagem situada se destacam dois conceitos principais que são a “participação periférica legítima” e a “comunidades de prática”.

A participação periférica legítima é o processo por meio do qual os aprendizes se tornam membros completos e obtêm legitimação através da participação na prática sócio-cultural da comunidade. Isto é, o principiante busca sua participação de forma legitimada por meio da ajuda de membros mais experientes da comunidade, sendo possível aprender através da observação da prática dos participantes com mais habilidade. No entanto, a participação legítima periférica provê mais do que a “observação”; envolve também a “participação” como uma forma de aprendizado da “cultura da prática” (LAVE; WENGER, 1991).

A participação legítima não é apenas uma condição crucial para a aprendizagem, mas um elemento constitutivo dela, bem como a participação periférica refere-se a estar localizado no mundo social, uma noção complexa que implica em estruturas sociais envolvendo relações de poder (LAVE; WENGER, 1991).

Sendo assim, para Gherardi, Nicolini e Odella (1998) aprender requer o acesso e a oportunidade de fazer parte na prática usual de um grupo, sendo também uma forma de *empowerment*. Desse modo, o aprendizado envolve a estrutura social, relações de poder e legitimação, resultado da participação no ambiente e na prática cultural em que o conhecimento existe.

Para Lave e Wenger (1991) e Gherardi (2001) aprender, pensar e saber são relações entre pessoas em um mundo social e culturalmente estruturado. Assim, para Gherardi, Nicolini e Odella (1998) este aprendizado é obtido através das comunidades de prática. Nestas comunidades, a prática é dependente dos processos sociais através dos quais são sustentados e perpetuados, e aprender ocorre com o acoplamento nessa prática.

A comunidade de prática refere-se a uma prática de trabalho ou social que gera uma comunidade onde o aprendiz adquire e desenvolve conhecimentos e habilidades, sendo desenvolvida em um ciclo de começo, meio e fim. Entretanto, a comunidade de prática reproduz a si mesma socialmente com ciclos mais longos do que a prática de trabalho em si e pode ser formal ou informal (LAVE; WENGER, 1991).

Os autores destacam que a comunidade de prática não implica necessariamente em um grupo bem definido ou fronteiras da comunidade socialmente visíveis; implica participação em um sistema de atividades no qual os participantes compartilham entendimentos sobre o que estão fazendo e o que isto significa em suas vidas e para suas comunidades (LAVE; WENGER, 1991).

Numa abordagem similar, Gherardi, Nicolini e Odella (1998) apresentam uma visão do caráter social da aprendizagem, defendendo que a aprendizagem no trabalho pode ser entendida como uma atividade tanto cognitiva quanto social. Esta perspectiva é contrastante com a visão dominante na nossa sociedade em que a aprendizagem ainda é vista como um processo de “entrega de conhecimento”, isto é, baseada na noção de aprendizagem como um processo de entrega de informação proveniente de uma fonte de conhecimento (professor ou livro) para um alvo carente desta informação (ECKERT, 1993 apud GHERARDI, NICOLINI; ODELA, 1998).

Nesta última visão, aprendizagem equivale essencialmente à aquisição de um conjunto e dados e fatos, que são acumulados por todas as gerações que nos precederam. Esse

conhecimento é “externo”, e está armazenado em alguma memória (documentos, livros), sendo que o principal esforço do aprendiz é adquiri-lo e armazená-lo na sua própria mente para utilizá-lo quando necessitar.

Embora as autoras (GHERARDI, NICOLINI; ODELA, 1998), considerem que o treinamento e estudo sejam importantes, acreditam que a aprendizagem é profundamente originada nas atividades do dia-a-dia. A maior parte do conhecimento relevante que distingue um especialista de um novato é adquirido no dia-a-dia por ação e reflexão, isto é, pensando sobre o que está fazendo e falando sobre isto com os outros (SCHÖN, 1983). A aprendizagem é vista como muito mais do que uma atividade individual e muito diferente de simplesmente encontrar e adquirir itens do conhecimento organizacional. Tanto na vida cotidiana quanto nas organizações de trabalho pessoas e grupos criam conhecimento negociando o significado de palavras e ações, situações e artefatos materiais (GHERARDI, 2001). Dessa forma, a aprendizagem é sempre uma realização prática, que acontece entre e através de outras pessoas.

Adotar a perspectiva social da aprendizagem significa focar os processos de participação e interação que servem de base ao próprio contexto para a aprendizagem. Nesse novo cenário a linguagem assume importância central e é concebida como a principal forma de ação no mundo social, em vez de ser meramente entendida como um mediador da transmissão de conhecimento, constituindo-se um elemento crucial no processo de aprendizagem. A aprendizagem, dessa maneira, passa a ser concebida como um empreendimento fundamentalmente social, que envolve a comunidade com um todo, ao invés de um fenômeno apenas individual (GHERARDI, NICOLINI; ODELA, 1998).

Em resumo, ao analisarmos todas as visões referentes ao fenômeno da aprendizagem citadas anteriormente, podemos entender que o mundo organizacional é repleto de episódios de aprendizagem resultado da participação cometida de agentes reflexivos detentores de conhecimentos, através da interação e relacionamentos forjados dentro e através dos limites organizacionais convencionais (ARAÚJO, 1998). Esse também parece ser o caso dos aprendizados desenvolvidos pelos consultores organizacionais.

2.4.2 O processo de aprendizagem do consultor organizacional

Para entendermos as necessidades de aprendizado do consultor, torna-se necessário descrevermos as características básicas demandadas do mesmo. Para Oliveira (2004, p. 146) as características principais deste profissional são agrupadas em:

- Características comportamentais: consideram a forma do consultor se posicionar perante as situações que o mesmo provoca ou que são colocadas a sua frente;
- Características de habilidade: consideram, de maneira geral, o nível de jogo de cintura que o consultor apresenta para otimizar os resultados inerentes às situações apresentadas;
- Características de conhecimento: consideram o nível de preparo que o consultor tem para otimizar o resultado inerente à situação apresentada.

Argyris e Schön (1974) ao tratar do assunto, indicam que o consultor utiliza dois tipos de teorias durante o processo de intervenção: as teorias técnicas e as teorias interpessoais. As teorias técnicas se referem às tarefas substantivas da prática da consultoria e as teorias interpessoais são teorias relacionadas à maneira como o profissional tem de interagir com clientes e outros na prática.

O conhecimento de teorias interpessoais torna-se fundamental para que o consultor consiga minimizar as forças restritivas e maximizar as forças propulsoras do desenvolvimento da organização uma vez que estas ações são de natureza mais orgânica que formal. Assim, o consultor que não tem experiência nesta área precisa aprender estas teorias através de sua prática e de suas relações neste ambiente de consultoria.

Levando em consideração a teoria da reflexão de Schön (1983), podemos afirmar que o ser humano aprende com a sua prática, ou seja, aprende com os resultados de suas ações e com a reflexão sobre as mesmas. Desse modo, o consultor quanto mais experiente for, maior aprendizado sobre a prática de consultoria tem, caso reflita sobre ela. Assim, o consultor deve, a todo o momento, procurar aprender com a sua prática, ou seja, com suas ações que geraram conseqüências significativas.

Argyris (1991) também considera que a aprendizagem acontece através da reflexão, sendo que os consultores necessitam refletir criticamente sobre seu próprio comportamento, e identificar as maneiras que podem contribuir freqüentemente para a solução dos problemas da organização, e mudam quando agem de maneira diferente. Para ele as pessoas refletem criticamente sobre suas ações e, posteriormente, mudam suas próprias práticas organizacionais. Neste processo há um aprendizado de ciclo duplo.

Para Argyris e Schön (1974, p.4) “todos os homens - e não apenas profissionais praticantes - precisam tornar-se competentes para empreender a ação e, ao mesmo tempo, refletir sobre esta ação, de modo a aprender com ela”. Os melhores profissionais são aqueles capazes de aprender a partir do próprio comportamento.

No entanto, aprender com situações anteriores é um dos pontos cruciais que não é muito praticado pelos profissionais. “Não é habitual que profissionais testem as suas teorias ou que tirem proveito de qualquer nível de teste, isto é, os profissionais trabalham, na maioria das vezes, sem considerar que aprenderam em situações anteriores” (ARGYRIS; SCHÖN, 1974, p. 144).

Para Argyris (1991) era de se esperar que os consultores, ao lidarem com o aprendizado de outros, fossem eles mesmos propensos à aprendizagem. No entanto, os consultores, durante o processo de aprendizagem, agem de maneira defensiva, o que impossibilita o desenvolvimento do aprendizado próprio. Para o autor, estes profissionais agem assim para permanecerem no controle unilateral, maximizar os ganhos e minimizar as perdas, suprimir sentimentos negativos e para ser o mais racional possível.

O autor (1991), ainda, identificou que as pessoas possuem uma teoria proclamada e uma teoria praticada. A teoria proclamada é aquela que as pessoas dizem que orienta suas ações. Já a teoria praticada ou em uso é a teoria que pode ser deduzida não do discurso, mas da prática das pessoas e que de fato determinam seus comportamentos cotidianos. Desse modo, os consultores, bem como os demais profissionais, raramente fazem o que pensam que fazem ou que falam que fazem.

A eficácia das atividades de intervenção resulta das ações implementadas por determinados comportamentos derivados das teorias praticadas dos consultores. Desse modo, o aprendizado que torna o consultor mais eficaz é o aprendizado que resulta em mudança das teorias praticadas do mesmo, que muitas vezes estão inconscientes. Como muitas vezes estas teorias praticadas estão inconscientes torna-se necessário a obtenção de *feedbacks* de pares e/ou clientes por parte do consultor para que este tenha condições para mudar seus comportamentos.

Os profissionais, para conseguirem ter um aprendizado, necessitam não apenas de mudar seus comportamentos, mas na verdade eles precisam mudar suas variáveis governantes e realizar um aprendizado do ciclo duplo. “Neste tipo de episódio há um duplo ciclo de *feedback* que liga a detecção do erro não somente às estratégias e pressupostos de desempenho eficaz, mas às verdadeiras normas que definem o desempenho eficaz” (ARGYRIS, 1978, p. 11).

Para que se tenha um aprendizado do consultor, Argyris e Schön (1974) consideram que o mesmo deve se comportar de acordo com o que ele chama de Modelo II da aprendizagem, e além de se comportar de acordo com este modelo, precisa estar interagindo com pessoas que têm comportamentos ou estão dispostas a desenvolver comportamentos

adequados ao mesmo. As características do mundo do Modelo II é a abertura para a crítica e para oferecer dados diretamente observáveis, pouca defensividade, e, disponibilidade para rever tanto as teorias praticadas quanto as teorias proclamadas.

Então, agindo de acordo com o Modelo II, o consultor estará aberto à mudança e conseqüentemente à aprendizagem. A abertura também é valorizada por Freire (1996, p. 40) ao considerar que “não é possível a assunção que o sujeito faz de si numa certa forma de estar sendo sem a disponibilidade para mudar. Para mudar e de cujo processo se faz necessariamente sujeito também”.

Além da necessidade do consultor ser um profissional reflexivo e de estar aberto a rever suas teorias praticadas e proclamadas, outra atividade crucial para que o mesmo seja eficaz é o fato de se tornar consciente de suas ações, tendo um mapa cognitivo de sua teoria de intervenção, e, principalmente, acreditando nesta teoria, para não ficar refém dos desejos dos clientes.

O mapa cognitivo ajuda o interveniente a avaliar o tipo de terreno pelo qual pode passar, quando ele quer ajudar o cliente às voltas com problemas substantivos. “O mapa também ajuda o interveniente a ver a forma como diferentes partes do problema do cliente podem ser inter-relacionadas num todo” (ARGYRIS, 1970, p. 141).

Ter uma estratégia de intervenção bem sucedida, articulada e internalizada (mas sempre aberta à mudança) também leva o interveniente a ser consistente e genuíno, bem como flexível. Consistência no comportamento de intervenção significa que as intervenções não estão relacionadas a diferentes objetivos, não espelham valores diferentes, e não manifestam comportamentos mutuamente contraditórios (ARGYRIS, 1970, p. 142).

Hirschle e Mattos (2007) em sua pesquisa com consultores tiveram como objetivo investigar como acontece a aprendizagem do consultor a partir da sua prática profissional, e em que condições ela poderia ser mais efetiva. Como resultados principais os autores identificaram que os aprendizados reflexivos dos consultores acontecem, em sua maioria, em situações que causaram algum tipo de conflito ou desequilíbrio no mesmo, gerando desconforto, tensão, surpresa ou dúvida. Estes sentimentos estimulam a reflexão buscando obter respostas diferentes e criativas para essa nova situação.

Outras situações favoráveis ao aprendizado reflexivo, porém menos citadas pelos consultores, foram as situações positivas e agradáveis, como o reconhecimento e a avaliação positiva, trabalhos em parcerias com outros consultores e reuniões produtivas. A terceira situação foram as situações de avaliação do trabalho feitas com a equipe do cliente ou feitas

entre a própria equipe (consultores). Em quarto lugar, a própria prática e a ação consultiva foram ditas como propulsora de aprendizados, sendo esta uma via de mão dupla. E, por fim, a situação de pesquisa foi citada pelos consultores como estimuladora de reflexões e/ou aprendizados sobre a prática de consultoria, sendo resultado de uma maior auto-observação, e também reflexões e registros mais sistemáticos para as entrevistas. Hirschle e Mattos (2007) também identificaram que na maioria dos relatos os consultores fizeram reflexões sobre a ação, na ação e reflexão compartilhada (com seus parceiros da equipe de trabalho).

Assim como Argyris e Schön (1974) consideram que o aprendizado é melhor desenvolvido em um determinado ambiente (o do Modelo II), Hirschle e Mattos (2007) consideram que o aprendizado reflexivo dos consultores é interferido por condições do relacionamento consultor-cliente. Estas condições são clima de abertura, relação de confiança, e sintonia e convergência de valores.

Foi possível observar no discurso de uma das consultoras que quando não há clima de abertura, gera-se desconfiança na relação com o cliente. Nota-se que o que estava camuflado na relação entre ambos – como os sentimentos de incômodo, os receios, as resistências, as discordâncias, as inconsistências entre o discurso e a prática, os valores reais implícitos nas ações – não era revelado e explicitado abertamente, restringindo o diálogo franco e novas possibilidades de aprendizados (HIRSCHLE; MATTOS, 2007, p. 14).

Desse modo, os autores (2007) concluem que os consultores devem adotar uma postura de abertura e possibilitar o desenvolvimento da confiança na relação com o cliente, propiciando um ambiente favorável ao diálogo e à reflexão.

3 Procedimentos metodológicos

Uma das características principais de um trabalho científico é o fato de o mesmo ser elaborado através de um método. O método proporciona ao estudo a obtenção de uma maior objetividade, podendo ser debatido entre as pessoas que terão acesso ao conhecimento gerado por ele.

Desse modo, *“um profesional puede tener una muy buena formación teórica, pero, si no tiene conocimientos de metodología, su trabajo se verá reducido exclusivamente repetir cosas y no a saber producirlas o evaluarlas técnicamente”* (BARROS, 1985, p. 2). Para evitarmos cometer o erro citado anteriormente seguimos os passos que estão descritos abaixo.

3.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa tem um caráter qualitativo que procurará compreender o processo de aprendizagem do consultor durante a intervenção em ONGs buscando analisar as nuances desse processo, sem a mínima intenção de gerar dados quantificáveis e/ou generalizáveis a outros contextos. Caracteriza-se como um estudo exploratório e descritivo, captando informações sobre determinado problema ou questão.

O estudo tem um caráter exploratório porque há relativamente poucos estudos que tratam especificamente do campo de consultoria nas ONGs, sendo que não foram identificados trabalhos sistematizados que tratassem da aprendizagem do consultor neste contexto.

Não obstante, trata-se também de um estudo descritivo apresentando de maneira detalhada o fenômeno social que o envolve (GODOY, 2006). Os estudos descritivos “são especialmente úteis quando o pesquisador deseja compreender os processos e interações sociais que se desenvolvem nas organizações, situando-os no contexto histórico – atual e/ou passado no qual estão imersos” (HARTLEY, 1995 apud GODOY, 2006, p. 127).

3.2 Estratégia metodológica

Para o alcance dos objetivos específicos a pesquisa foi realizada seguindo as seguintes etapas:

1ª fase – Pesquisa bibliográfica:

A etapa inicial foi constituída por revisão teórica em livros e publicações diversas sobre o referido tema, que trouxeram informações relevantes para o estudo da consultoria organizacional, das ONGs e do processo de aprendizagem do consultor durante as intervenções. Esta etapa foi importante, pois caso o pesquisador “ignore as pesquisas e os quadros de referências teóricos já desenvolvidos corre o risco de propor como seu foco de trabalho algo trivial ou muito estudado” (GODOY, 2006, p. 131), além de ter possibilitado um maior embasamento sobre a temática estudada, facilitando a análise dos dados e o desenvolvimento de conclusões sobre a pesquisa.

2ª fase – Delimitação do campo empírico:

O campo empírico foi formado por consultores que prestam consultoria a ONGs nacionais e internacionais que atuam na região metropolitana de Recife-PE. Foram entrevistados 10 (dez) consultores que trabalharam com ONGs sendo adotado como técnica de seleção de amostra a “bola de neve”. Para Merriam (1998, p. 61), “a bola de neve é uma corrente ou uma rede de amostragem que é talvez uma das mais comuns no propósito da seleção da amostra”. Foi considerado como critério para seleção dos consultores entrevistados o fato dos mesmos terem tido experiência com a prestação de consultoria a no mínimo uma ONG com área de atuação na Zona Metropolitana de Recife-PE.

Os pontos de partida foram os Consultores A e B, aos quais o pesquisador tinha fácil acesso, que prestam consultorias tanto para empresas quanto para ONGs. Posteriormente, o Consultor B indicou o Consultor E, sendo que o primeiro considerava o segundo como um consultor que tinha experiências ricas com ONGs tendo um grande potencial para contribuir com a pesquisa. O consultor D também foi indicado pelo Consultor B. O consultor E indicou o Consultor F e assim sucessivamente até chegarmos à última entrevistada (Consultora J).

Segue o quadro com os dados relativos aos entrevistados:

Consultor	Perfil	Experiências com ONGs
Consultor A	Masculino, 31 anos, atua nos três setores e é bacharel em administração.	Presta consultorias a ONGs desde 1999 nas áreas de elaboração de projetos, assessoria em gestão, mobilização e capacitação.
Consultor B	Masculino, atua nos três setores e é bacharel em ciência da computação	Tem apenas duas experiências com intervenções em ONGs. A primeira foi com uma ONG de pequeno porte, e a segunda, atualmente, com uma ONG com área de atuação em saúde e de grande porte. Atua na área de desenvolvimento de competências gerenciais.
Consultor C	Masculino, 48 anos, atua nos três setores e é bacharel em ciências contábeis.	Tem grande experiência com trabalhos em ONGs, com destaque para as que atuam na área de micro crédito e desenvolvimento rural. Começou a trabalhar com consultoria para estas organizações a partir de 2000. Atua na área de elaboração de projeto, assessoria financeira e gestão organizacional.
Consultor D	Masculino. É sócio de uma empresa de consultoria de médio porte onde atua em várias áreas, inclusive com ONGs e é bacharel em administração.	Começou a prestar consultoria a ONGs a partir de 2004 e tem experiência com intervenção em três ONGs de pequeno porte. Atua na área de gestão organizacional.
Consultor E	Masculino, atua exclusivamente com ONGs e é bacharel em jornalismo.	Começou a prestar consultoria para ONGs desde 1992, sendo que já foi membro de uma ONGI de grande porte. Atua na área de sistematização das experiências bem sucedidas, elaboração de planejamento e gestão organizacional.
Consultor F	Masculino, atua exclusivamente com ONGs e é bacharel em sociologia.	Atua acerca de 20 anos no campo de ONGs, sendo que já foi membro da diretoria de três organizações e diretor e fundador da ABONG onde ficou por 6 anos. Atua na área de planejamento e gestão organizacional.
Consultor G	Masculino, atua nos três setores e é terapeuta em análise bioenergética.	Começou a prestar consultoria a ONGs a partir de 1990, tem experiência com diferentes tipos de ONGs. Atua na área de relacionamentos interpessoais e gestão organizacional.
Consultora H	Feminino, 39 anos, atuou nos três setores e é bacharel em economia.	Atuou como consultora de uma ONG da área de educação no ano de 2003 e atualmente faz parte do quadro pessoal permanente desta ONG. Trabalha na área de elaboração de projetos, educação e gestão organizacional.
Consultora I	Feminino, 42 anos, é sócia de uma ONG de consultores, atua somente com consultorias a ONGs e a projetos sociais de empresas privadas e é bacharel em comunicação em marketing.	Presta consultorias a diversas ONGs com perfis diferenciados e atua na área de gestão organizacional.
Consultora J	Feminino, 48 anos, atua nos três setores, é bacharel em administração e reside em Montes Claros – MG.	Presta consultoria a ONGs desde 1999, e é consultora de duas ONGs que atuam em Recife. Trabalha na área de gestão organizacional, elaboração de projetos e micro finanças.

Quadro 3(3) – Perfil dos consultores de ONGs entrevistados.

Fonte: elaboração própria, 2007.

3ª fase – Coleta de dados:

A coleta de dados foi realizada a partir da realização de entrevistas semi-estruturadas com os consultores. Para isto foram elaborados roteiros para entrevistas semi-estruturadas, modalidade esta em que algumas perguntas foram pré-definidas e as demais permaneceram abertas, possibilitando o surgimento de novas perspectivas para a pesquisa, baseadas na opinião dos entrevistados. “A entrevista baseada em roteiro, é caracterizada pela preparação desse roteiro e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista” (GODOI; MATTOS, 2006, p. 304). “À medida que as entrevistas vão sendo realizadas, o roteiro pode ser aperfeiçoado ou modificado em função da necessidade de se obter outros tipos de dados” (GODOY, 2006, p. 134). As entrevistas foram realizadas com cada consultor individualmente.

A entrevista semi-estruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. Neste caso a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo (GODOY, 2006, p. 134, grifos do autor).

Foram elaborados três roteiros (apêndice A, C e D) para três momentos diferenciados. Primeiramente foi realizada uma entrevista exploratória com quatro consultores com o objetivo de obter dados gerais relativos ao campo de estudo. Estas entrevistas exploratórias propiciaram um maior embasamento para a elaboração de um segundo roteiro, mais extenso e com questões mais específicas. Nesta segunda fase foram entrevistados sete consultores.

Além da realização das entrevistas semi-estruturadas era de interesse do pesquisador acompanhar algumas intervenções dos consultores nas ONGs para observar aspectos específicos daquela intervenção que estavam relacionados ao aprendizado do mesmo. Porém, por incompatibilidade de horários, dificuldades de acesso a estes encontros, e, por se entender que ao ser observado, o consultor poderia não agir de maneira espontânea e que um observador teria limitações para identificar o que especificamente daquele encontro propiciou o aprendizado do consultor (uma vez que consideramos o aprendizado como algo interno), outra estratégia teve que ser utilizada. Embasado na metodologia utilizada por Hirschle (2005) que tinha por objetivo analisar a aprendizagem dos consultores em geral, a estratégia utilizada foi acompanhar algumas intervenções através dos relatos dos consultores sobre um encontro específico. Antes da intervenção a ser analisada foi dado ao consultor um pequeno roteiro (apêndice D) com nove pontos relacionados à aprendizagem a serem refletidos pelo

mesmo após a intervenção. Após a intervenção foi agendada uma entrevista com o consultor para conversar sobre suas reflexões referentes àquele encontro específico.

Consultores	Exploratória	Aprofundada	Acompanhamento
Consultor A	Maio, 2007	-	Outubro, 2007 ⁷
Consultor B	Maio, 2007	-	-
Consultor C	Maio, 2007	Novembro, 2007	Novembro, 2007 ⁸
Consultor D	Maio, 2007	-	-
Consultor E	-	Outubro, 2007	-
Consultor F	-	Outubro, 2007	-
Consultor G	-	Outubro, 2007	-
Consultora H	-	Novembro 2007	-
Consultora I	-	Novembro, 2007	Dezembro, 2007 ⁹
Consultora J ¹⁰	-	Novembro, 2007	-

Quadro 4(3) – Entrevistas realizadas com os consultores de ONGs.
Fonte: elaboração própria, 2007.

4ª fase – Análise dos dados:

Utilizamos como base para o nosso método de análise das entrevistas a análise da pragmática da linguagem, desenvolvido por Mattos (2006). Este método torna-se adequado às pesquisas qualitativas, uma vez que a análise do conteúdo ignora a dimensão da pragmática da linguagem. “Ora, é falso interpretar o que alguém “disse” sem se perguntar também o que, na ocasião, “deu a entender”, o que sinalizava para além do que dizia, enfim, o que também fazia ao responder tais e tais perguntas” (MATTOS, 2006, p. 349, grifos do autor). Este método é formado por seis fases, que serão especificadas abaixo:

1º: Recuperar os diálogos gravados e fazer a sua transcrição, enfatizando alguns momentos especiais que deverão ser registrados na memória ou anotados para o momento da análise final (MATTOS, 2006). Todas as entrevistas foram gravadas em meio digital, sendo que, concomitantemente, foram feitas anotações em um caderno de campo destacando as expressões e situações singulares que não poderiam ser identificadas somente pela fala dos consultores. Logo após, as entrevistas foram transcritas e tais observações adicionadas ao documento.

⁷ A entrevista de acompanhamento com o Consultor A foi referente a uma intervenção em que foi realizado um planejamento estratégico da ONG.

⁸ A entrevista de acompanhamento do Consultor C foi referente a uma reunião de monitoramento das atividades de um projeto de micro-crédito da ONG.

⁹ A entrevista de acompanhamento realizada após a intervenção da Consultora I foi realizada por telefone sendo gravada em meio digital e tendo o mesmo tratamento das demais. Nesta intervenção foi realizado o fechamento de um planejamento estratégico da ONG.

¹⁰ Por residir em Montes Claros – MG a entrevista com a Consultora J foi realizada por meio do Skipe.

2º: Resgatar o contexto em que o diálogo aconteceu, a partir do levantamento das seguintes questões: “o que aconteceu ali entre aquelas duas (ou mais) pessoas; ou o que foi acontecendo ao longo da entrevista? Como o assunto foi se desenvolvendo? Onde parece terem ocorrido “pontos altos” e momentos de “ausência”. Que respostas “transbordaram” para outras? [...]”(MATTOS, 2006, p. 367, grifos do autor). Nesta etapa também foram identificados os fatos do texto pragmático-semântico que deixam evidente o significado nuclear da resposta, assim como os significados incidentes, que são os aspectos secundários que surgiram a partir da questão principal. Atenção foi dada, portanto, ao contexto imediato (através do exposto acima) e mediato da entrevista (as informações sobre o consultor, sobre sua história de vida, suas experiências, etc.) para entender melhor o enunciado na entrevista.

3º: Apresentar ao entrevistado o significado nuclear da resposta para que haja uma validação: “eu entendi que o senhor/senhora respondeu “assim” – “ou isso” – à tal pergunta: estou certo?” (p. 368, grifos do autor). Devido às dificuldades antecipadas de horários para apresentação dos dados para a validação da resposta, tivemos o cuidado, após cada seção da entrevista, de repetir o que estava sendo dito pelo entrevistado e perguntar a ele se o nosso entendimento do que ele tinha exposto estava correto, cumprindo assim o proposto nesta fase.

4º: Transcrever “os dados colhidos, pelo menos os da análise dos significados nucleares das respostas acima para uma matriz de dupla entrada: em uma os entrevistados, possivelmente aproximados por características de estratificação, em outra, as perguntas” (p. 369). Nesta etapa foi elaborada uma tabela com três colunas (modelo em apêndice E) sendo, na primeira, colocadas as perguntas do roteiro de entrevista; na segunda, os elementos nucleares das respostas; e em uma terceira, os *insights* e observações do pesquisador referentes a cada resposta. A organização dos dados das entrevistas nesta tabela permitiu uma melhor sistematização dos dados.

5º: Analisar o conjunto, visualizando “os fatos de evidência relativos a cada entrevistado, no conjunto das suas respostas, quando se identificarão “respostas retardadas” ou “antecipadas”; segundo, visualizando os fatos de evidência relativos, ou bem como aqueles que dizem respeito a cada uma das perguntas; terceiro, “pairando meditativamente” sobre todo o conjunto das entrevistas” (p. 369, grifos do autor). Nesta etapa demos início à redação parcial do texto acadêmico, cuja elaboração, de forma sistemática, se seguiu à análise.

6º: Submeter aos pares “certas observações conclusivas do pesquisador, antes que este se sinta autorizado a redigir seu texto, funcionando a praxe como “validação da interpretação”” (p. 370, grifos do autor). A aprovação e efetivações das alterações propostas pela banca de avaliação desta dissertação fez cumprir esta etapa.

Este método permitiu a captação de percepções singulares do processo de intervenção dos consultores das ONGs e dos aprendizados obtidos pelos mesmos.

Posterior a análise e sistematização dos dados das entrevistas, os mesmos foram analisados sob a luz do referencial teórico aqui exposto e finalmente foram obtidas algumas conclusões sobre o estudo.

3.3 Observações sobre o estudo

O que é necessário observar em relação a este estudo é que, primeiro, as conclusões do trabalho estão pautadas exclusivamente nas falas dos consultores, fazendo com que os resultados obtidos não sejam considerados como uma “verdade” irrefutável sobre a aprendizagem no contexto da consultoria em ONGs. Mas, consideramos a obtenção de resultados relevantes, fruto de uma sistematização que levou em consideração o rigor metodológico necessário, baseada na visão dos consultores que atuam no campo estudado, sendo reconhecido o viés resultante desta condição.

Em segundo lugar, é necessário observar que houve pouca disponibilidade de tempo por parte dos consultores para que houvesse oportunidade de maiores aprofundamentos. A maioria dos consultores tinha tarefas agendadas após a primeira hora da entrevista.

Por fim, seria relevante realizar um número maior de entrevistas de acompanhamentos para obter novos dados referentes ao aprendizado do consultor em variados contextos ou situações. No entanto, poucos consultores tinham intervenções agendadas para o período em que os dados foram coletados, o que dificultou a realização de um número maior de entrevistas de acompanhamento.

4 Apresentação dos resultados

Neste capítulo foram apresentados os dados obtidos com a pesquisa de campo. Optamos por apresentá-los de forma lógica e adequada aos objetivos propostos sendo que somente no próximo capítulo é que será realizada a discussão dos mesmos. Quanto aos resultados foram obtidos dados que depois de sistematizados possibilitaram uma maior compreensão sobre o processo de intervenção dos consultores que prestam consultoria a ONGs, sobre as principais diferenças existentes entre a prática de consultoria em ONGs e a prática de consultoria realizada em empresas privadas, sobre os principais aprendizados construídos pelos consultores por meio do trabalho com ONGs, e, sobre o processo de aprendizagem do consultor na relação consultor – ONG.

4.1 O processo de intervenção dos consultores que prestam consultorias a ONGs

Em um trabalho de consultoria, o contexto no qual acontece a intervenção é um elemento fundamental. O contexto oferece subsídios essenciais para a comunicação e o entendimento que ocorre na intervenção. Igualmente importante neste trabalho, é conhecer quais as estratégias metodológicas que os consultores usam no seu trabalho assim como os diversos resultados que surgem como fruto da intervenção. Nesta seção, portanto, a partir dos depoimentos dos consultores, foram descritos o contexto da consultoria em ONGs, as principais metodologias utilizadas pelos consultores nas intervenções, os principais erros cometidos pelos mesmos e os aspectos da intervenção relacionados a relação existente entre indicadores de desempenho, missão, valores e resultados nas ONGs.

4.1.1 O contexto da consultoria em ONGs, na perspectiva dos consultores

A partir dos depoimentos dos consultores, podemos observar que o contexto da consultoria em ONGs é um contexto de peculiaridades e de grandes diferenças no que tange à comparação entre ONGs e empresas privadas, e entre as próprias ONGs. Estas diferenças exigem do consultor uma postura diferenciada e, muitas vezes, um profissional com um perfil diferente do perfil do consultor que atua nas empresas privadas. Deste modo, primeiramente, elaboramos uma descrição dos aprendizados construídos pelos consultores a respeito do contexto e das características das ONGs, para que posteriormente possamos ter um melhor entendimento das razões para as posturas adotadas pelos consultores durante suas intervenções nestas organizações.

4.1.1.1 A relação entre ONGs e consultores

As diversas fases do processo: vinculadas aos sonhos do criador, com crescente respaldo político e em redes com outras organizações.

As diferenças entre as características das ONGs fazem com que algumas visões dos entrevistados sejam divergentes, sendo que o único consenso é a concordância com estas diferenças. Para o Consultor C (entrevista em novembro de 2007), embasado em sua experiência, as Organizações Não Governamentais podem ser divididas em três grupos. Em um primeiro podem ser identificadas as ONGs que nascem dos sonhos do criador, sendo que este transforma aquele sonho em uma organização do terceiro setor. Estas são muito atreladas aos anseios dos seus fundadores. Em um segundo grupo podem ser identificadas as ONGs formadas por pessoas que têm relações ou envolvimento político, e por terem facilidade em captar recursos de órgãos públicos, formam ONGs pelo fato de as mesmas estarem habilitadas para receber e aplicar tais recursos. Como este grupo está muito atrelado a políticos, suas atividades estão diretamente dependentes da oferta de recursos pelas instâncias governamentais. Quando estes não estão disponíveis, suas atividades ficam estagnadas. Para o Consultor C, existe um terceiro conjunto de ONGs que estão diretamente vinculadas a outras organizações, como igrejas ou empresas mercantis. Suas ações estão extremamente pautadas

nos interesses dessas organizações, seguindo a filosofia das mesmas. Por ter o suporte de outras organizações, estas ONGs são extremamente profissionalizadas.

No entanto, o que o Consultor C considera como grupos diferentes de ONGs, para outros consultores, são, na verdade, fases do processo de institucionalização das mesmas. Sobre este entendimento, a maioria surge do sonho de um criador, e, à medida que vão ampliando suas atividades e sua área de atuação, tendem a ficar mais burocratizadas, aumentando seu envolvimento político, profissionalizando-se, voltando-se para projetos específicos e realizando parcerias com outras organizações. Desse modo, a divisão em grupos de ONGs com características comuns não é tão delimitada e clara como foi afirmado pelo Consultor C. Em uma mesma ONG existem pessoas com sonhos mais embasados nos valores proclamados por estas organizações, pessoas com interesses políticos, com maior ou menor envolvimento com outras instituições, e, por fim, pessoas bem ou mal intencionadas. Porém, o agrupamento feito pelo Consultor C facilita a compreensão da existência de grupos de ONGs tendendo mais ou menos às características citadas pelo mesmo, mas estas características não são estáticas, podem variar dependendo das fases de desenvolvimento em que estas organizações se encontram. O depoimento do Consultor A ilustra a presença de pessoas com perfis e posturas bem diferenciadas dentro de uma mesma organização.

Você tem normalmente um fundador, *you have a face that bought the ideal, but normally as they go forward, they have to build a technical and bureaucratic apparatus and have someone who has access to political resources.* Que normalmente nas ONGs tem aquele cara fundador que tem aquele ideal. Agora, tem o cara que faz a articulação política, a captação de recursos e tem um pessoal que dá aparato burocrático (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

As ONGs incongruentes

Com relação às atividades desenvolvidas pelas ONGs em prol de seus beneficiários diretos, todos os consultores consideraram que, neste universo de organizações, existem organizações tidas como “sérias” e organizações cujas ações se distanciam do que proclamam, que chamaremos aqui de congruentes e incongruentes (ver ARGYRIS; SCHÖN, 1974).

A primeira incongruência se dá entre suas atividades e sua missão institucional. Por trás do discurso de serem organizações autônomas que buscam a representação das classes coletivas, muitos utilizam a organização como palco de ações políticas e para o atendimento de interesses próprios. Este é o caso de algumas ONGs citadas pelos consultores A e E:

Como por exemplo, o fato de proclamar princípios éticos e, por outro lado, como praticar isto. Proclamada, por um lado, é transparência, é participação e muitas vezes da boca pra fora. Geralmente tem uma ação para os outros, mas isto nem sempre corresponde à ação interna (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

Hoje eu tenho uma visão assim, menos idealista da coisa. (...) Existe um ideal de transcendência, mas também existem interesses a curto prazo. Agora, o bom disto é que também tem uma melhor profissionalização. Antes existia só interesse ideal e tinha pouca profissionalização, agora há uma maior profissionalização, porque elas viraram terceirizações do governo, viraram agentes do governo, mas em compensação houve outros interesses envolvidos. (...) A maior parte que está ali, não está com aqueles ideais, são profissionais. Às vezes você tem até na cúpula as pessoas que ainda detêm um interesse, mas tem outras pessoas que estão ali por interesses políticos (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

A segunda incongruência se dá entre o discurso de se considerarem como espaços democráticos de luta e representação dos interesses coletivos, sendo que em muitas delas a democracia não é o tipo de liderança adotado. Como foi afirmado pelo Consultor C, em muitas o poder está concentrado nas mãos de um ou de poucos, sendo estes, normalmente, os fundadores da instituição. Segundo o entrevistado, apesar de não serem empresas, na prática, algumas ONGs têm em suas lideranças verdadeiros “donos”.

(...) você tem que, às vezes até mudar porque o “dono” da ONG, ela tem hierarquia, mantém hierarquia. Ele que executa, e você tem que mudar este perfil, porque o projeto não dá certo. O “dono”, eu estou chamando de dono, porque tem ONG que tem dono mesmo. Você vai deparar com várias. E ele é muito responsável pelo sucesso daquela ONG (Consultor C, entrevista em maio de 2007).

E, por fim, a terceira incongruência destacada pelos consultores se dá entre o que as ONGs proclamam para seus beneficiários e seus financiadores e o que elas realmente praticam com relação à aplicação dos recursos que gerenciam. Nestes casos, são identificados grupos de ONGs cujos integrantes chegam a ser desonestos e corruptos. Este é o caso de algumas organizações citadas pelo Consultor F.

A pilantragem que existe em torno disso! Lideranças pilantras, meio de vida. Hoje tem várias ONGs. A Regina Casé [em programa da televisão apresentado pela Rede Globo de Comunicações] andou mostrando. ONGs na própria comunidade como experiências positivas, mas eu também conheço experiências negativas. Pessoas que na verdade quiseram criar uma ONG da comunidade, mas por ser da comunidade, criar uma ONG que substitui, entre aspas, a ONG da classe média. De captar o recurso em benefício próprio, não da comunidade (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

A ausência de um marco legal para ONGs, na visão do Consultor F, facilita estas atividades consideradas como negativas pelos consultores. Sem um marco legal fica difícil saber as diferenças entre estas organizações e os limites que devem ser dados a cada uma. Por trás do título de filantropia, muitas instituições com fins econômicos têm o mesmo tratamento das que não têm este fim.

Estrutura, por exemplo, o Hospital Português é uma instituição filantrópica. As universidades privadas do país, quase todas, há 4 anos atrás, eram todas filantrópicas. Então, tem uma estrutura de filantropia no Brasil, filantropia é amor pelo próximo, amor pela humanidade, que na verdade, elas têm finalidades econômicas e elas chamam também para você prestar consultoria e assessoria. Eu não tenho agenda. Quando eu estava na FENAEC, a FENAEC dá parecer sobre estas instituições, fiscaliza estas instituições, pode não renovar o mandato da filantropia e eu via a estrutura que eles têm de contadores, de advogados. Máquinas, para manter estas instituições funcionando. Tem recurso, tem poder. Então aí tem uma demanda grande por assessoria e consultoria, que são ONGs, a rigor, mas é um campo do qual eu não me aproximo (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

As ONGs congruentes

Por outro lado, como foi afirmado pela Consultora H (entrevista em novembro de 2007), “é preciso separar o joio do trigo”. Neste universo de organizações existem muitas realizando trabalhos com grandes resultados para a sociedade, sendo, não apenas necessárias, mas modelos para determinadas políticas públicas do Estado. Por estarem mais próximas da comunidade elas têm uma capacidade de identificar com maior eficiência as reais demandas da sociedade. Neste caso, para os consultores, podem ser identificadas congruências entre o proclamado pelos membros das ONGs e o praticado pelos mesmos. A primeira congruência está relacionada à adequação de suas práticas aos valores e à missão proclamada.

(...) eu sinto isto: a visão de todas as ONGs, todas as sérias, dignas e éticas e que nós estamos constatando que estão tendo bons frutos. Trabalhos para comunidade. Eu fui, nestes aspectos da minha humanidade, atingida e acrescida dessa, da humildade que eu vi nas ONGs. Das pessoas, da solidariedade, da missão social delas, do heroísmo que eu vi em muitas pessoas muito simples (Consultor G, entrevista em outubro de 2007).

E, a segunda congruência se dá na adequação de suas propostas com a efetividade de seus resultados. Como foi citado pelas consultoras J e H, muitos resultados positivos foram atingidos pelo intermédio das ONGs. Foram destacados os programas de educação e capacitação dos beneficiários, que resultam em mudança de posturas destas pessoas, e, o fato

do acesso das ONGs a estas pessoas ser mais adequado que o dos programas realizados pelo Estado.

Tentam mudança no comportamento das pessoas, tentam que as pessoas melhorem de vida. Muito melhor do que a gente pensa. (...). Eu estive em ONGs de São Paulo, e o que elas estão fazendo, eu fiquei impressionada que existam ONGs voltadas para este tipo de coisa. Por exemplo, tem umas empresas [esta consultora, muitas vezes, denomina a ONG de empresa] agora que estão começando a trabalhar educação financeira. (...) Hoje eu vejo: como seria sem estas empresas, sem estas organizações fazendo um trabalho tão importante. Proporcionando mudança na vida destas pessoas. (...) Tem o poder público e as ONGs, é como se falassem, a mesma situação, mas a forma como elas chegam na comunidade é completamente diferente do governo. Então, o acesso às pessoas é melhor, a forma que eles lidam com este público é muito diferente (Consultora J, entrevista em novembro de 2007).

Nós temos poucas publicações que dizem respeito à nossa atividade. Pouco se conhece sobre o que nós fazemos. Que não é aquela visão do BOPE [visão passada pelo filme Tropa de Elite], que é um monte de gente da classe média que nem olha direito para o pobre, mas está fazendo a caridade. Não é isto. Temos instituições extremamente sérias que fazem um trabalho extremamente técnico. Eu uso muito mais técnica do que eu era antes de entrar no terceiro setor. (...) É um campo vasto, é um campo crescente, porque os problemas do nosso país só crescem e quanto mais problemas e menos ações governamentais, mais ONGs vão surgir. Existem as ONGs que não são sérias e têm as que são (Consultora H, entrevista em novembro de 2007).

Em alguns momentos das entrevistas os consultores se referem ao termo "terceiro setor" em detrimento ao termo ONGs. Isto se dá pelo fato de nestes casos os entrevistados estarem falando das características das ONGs que são comuns às demais organizações do "terceiro setor" e não por considerarem as duas categorias como sinônimos.

As ONGs e seus stakeholders

Como era de se esperar, pela própria natureza das ONGs, uma das principais características destas organizações que foi citada pelos consultores entrevistados é a presença de muitos *stakeholders* relacionados às suas atividades. Se por um lado esta característica é positiva, pois um dos valores pregados pelas ONGs é a integração de uma coletividade na luta por melhores condições de vida da mesma, por outro, este grande número de interessados pode dificultar a realização das atividades dentro de programas pré-estabelecidos. Neste contexto, a definição e realização das atividades, projetos e processos são dependentes do aval, do envolvimento e do comprometimento de vários interessados. Como nem sempre este

comprometimento acontece, os resultados também, muitas vezes, não são satisfatórios. Esta situação pode ser ilustrada pela fala do Consultor A:

(...) você faz um trabalho para o grupo e o governo tinha que liberar o prédio e não libera o prédio, atrasa a liberação e você teve que formar todo aquele grupo, ou então, por exemplo, termina um convênio e o governo não libera a segunda etapa do projeto. (...) Ou o cara pega um grande diagnóstico e o cara levanta o diagnóstico e o diagnóstico fica na mesa de um secretário deste, de um presidente de uma ONG dessa (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

Interesses e conflitos existentes

Por ser formado por pessoas com diferentes perfis, o contexto das ONGs é marcado por muitos conflitos de interesses. Como destacado em seções anteriores, apesar do discurso, muitos integrantes das ONGs têm agendas ocultas ao se envolverem com as mesmas, e mesmo quando não têm, as visões de mundo diferentes tornam as relações conflituosas. Neste universo de organizações existem disputas pela aquisição, ampliação ou manutenção do *status*, jogos políticos, relações de poder e dominação, assim como, existem crenças pessoais. O Consultor A nas duas entrevistas deixou clara a presença destes conflitos de interesses nas ONGs.

Principalmente em consultoria na área de ONG há sempre alguns agentes, alguns atores sociais que ganham com este status e há outros que perdem, e aí quando você vai mudar qualquer projeto de intervenção na realidade, você envolve jogo político, você envolve micro-poder, você envolve relações de dominação, você envolve crenças pessoais, motivação (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

Olha, por que mal entendido na concepção do mal-entendido do ponto de vista da academia, eu acho que não ocorreu. Ocorreram conflitos de interesses. Que eu não posso dizer que o cara não entendeu a proposta. Ele não quis entender. De uma estratégia de poder, se viu perdendo um pouco da posição privilegiada daquele momento e foi defensivo (Consultor A, entrevista de acompanhamento em outubro de 2007).

Conseqüentemente, neste meio, para que os conflitos sejam amenizados, os problemas principais não estão nos processos ou nas estruturas destas organizações, são muito relacionados às pessoas e às suas interações dentro das ONGs. Esta visão pode ser ilustrada pela Consultora J ao considerar que: “o mais difícil de tudo isto, não é o processo não, é como as pessoas atuam neste processo. (...) Então, quanto mais eu estudo, mais vejo que o foco tem que ser nas pessoas” (Consultora J, entrevista em novembro de 2007).

Apesar dos conflitos entre as pessoas serem mais acentuados nas ONGs, os consultores consideram esta característica como normal nestas organizações uma vez que a missão das mesmas se baseia no desenvolvimento de espaços coletivos de discussões para o coletivo. O que agrava a situação é a presença de pessoas que, além de possuírem posturas divergentes resultantes de crenças também divergentes, muitas vezes, lutam por interesses próprios. No entanto, esta característica apesar de ser considerada pelos consultores como mais intensa nas ONGs, podem normalmente ser encontrados em outros tipos de organizações mas, especificamente nas ONGs, provocam grandes impactos em suas posturas e metodologias de intervenção.

A escassez de recursos financeiros

Além dos conflitos existentes, para o Consultor F, a falta de recursos para o desenvolvimento de suas atividades é uma grande dificuldade enfrentada pelas ONGs. Apesar deste problema afetar todas as ONGs, nas que são tidas como “sérias” o impacto do mesmo é ainda maior. Por serem escassos, muitos recursos para serem disponibilizados exigem o atrelamento das ações das ONGs aos interesses dos financiadores. No entanto, a busca pela manutenção dos valores originários destas organizações faz com que elas tenham dificuldades para se adequar às normas estipuladas pelos financiadores e às atividades propostas por eles. Por não terem recursos próprios, sem os financiamentos, muitas estão fadadas à extinção. O Consultor F comentou sobre esta realidade:

E este campo das ONGs, digamos, que eu gosto, este campo está extremamente ameaçado de extinção. É verdade. É verdade. Tem uma crise, eu disse ao presidente da ABONG, em um evento recente aqui em Recife (...) Eu disse com todas as letras: o campo de ONGs no país está arriscado a não sobreviver. Ou seja, aquelas ONGs que têm uma visão mais crítica, mais independente e tal, de onde elas vão tirar o dinheiro para sua sobrevivência? Antes era da cooperação internacional, mas há mudanças na cooperação internacional, que também foram capturadas pela idéia do neoliberalismo, da eficiência, da eficácia, do custo benefício e tal, e onde, aqueles valores, anteriores, que era da cooperação propriamente dito, da solidariedade, estes estão em quase extinção (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Como não têm poder e autonomia para definir onde aplicar seus recursos, elas são forçadas a adequarem suas atividades às linhas de financiamentos disponíveis por suas agências financiadoras. Esta realidade faz com que a autonomia tão visada nos seus primórdios – década de 60 e 70 – seja enfraquecida brutalmente, assim como a realização de

trabalhos de base, adequados às realidades e necessidades de cada grupo beneficiário, como foi afirmado pelo Consultor E:

O que está acontecendo, cada vez mais, é que teve uma fase em que as ONGs podiam propor muita coisa e as agências financiavam e não olhavam muito. E isto está mudando, e é o contrário agora, a agência já vem com a linha de trabalho ou você cabe ou não cabe. Se você não couber no trabalho, meu caro, tchau. (...) Vem uma linha de financiamento. Então financia a cadeia produtiva de algodão, mamona e não sei o quê! Mas se você trabalha com arroz, não interessa. Se você trabalha a comercialização, também não tem. E vem mais de cima para baixo. E não tem como sobreviver. Além de não ter dinheiro para infra-estrutura. Então, se for sustentabilidade da própria ONG, tem uma precarização agora (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

Além da perda da autonomia, como os recursos, em sua maioria são direcionados para projetos específicos, as ONGs têm uma debilidade de arcar com suas despesas administrativas como materiais de escritórios, despesas com relação à manutenção da sede e gastos com o quadro pessoal e tributários. Para o Consultor F, o Estado, ao liberar o financiamento dos projetos, desconsidera a existência desses custos por parte das ONGs. O tratamento dado a elas é o mesmo dado às prefeituras. No entanto, as prefeituras têm recursos para o pagamento da remuneração e dos direitos trabalhistas de seus funcionários, as ONGs não. Conseqüentemente, a inexistência de recursos destinados ao seu quadro administrativo obriga as ONGs a realizarem verdadeiros “malabarismos” com os recursos que dispõem para permanecerem em atividade.

E nisso entram outras variáveis, não é só questão política, por exemplo, o recurso público, hoje, ele cria uma dificuldade muito grande para as ONGs. Estão discutindo lá as mudanças na legislação. Eles não financiam pessoas da casa, eles contratam terceiros. Eles não financiam os encargos sociais, então, você fica com a responsabilidade de se qualquer pessoa que trabalha na ONG denunciar, ou ser fiscalizado, você ter que arcar com todos os custos trabalhistas e previdenciários e tal. E o próprio Estado não financia isto, ele trata as ONGs com a mesma legislação que trata as prefeituras. (...) Então o consultor, ele também tem que ter certa competência de estar prevendo isto, para poder estar assessorando as ONGs com relação a esta dificuldade futura (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Principais serviços demandados pelas ONGs aos consultores

Como as ONGs têm características diferentes, os serviços demandados para os consultores variam de acordo com cada grupo de instituições. Voltando aos diferentes grupos

de ONGs citado pelo Consultor C, podemos afirmar que as ONGs menos institucionalizadas, onde as atividades são menos profissionalizadas, têm uma maior carência por consultorias organizacionais uma vez que são menos estruturadas e seus integrantes podem ser considerados como “amadores” quanto à gestão e estruturação das mesmas. Por não terem vínculos diretos com políticos ou com uma organização que lhes dê subsídios, são as que enfrentam maiores dificuldades para financiar suas atividades. Por outro lado, as ONGs que estão mais ligadas a pessoas com envolvimento político demandam mais atividades pontuais de consultorias para trabalhos relacionados a recursos liberados para um projeto específico. Elas não se estruturam organizacionalmente, suas atividades são embasadas somente nos projetos. E, finalmente, as ONG ligadas a outras organizações, por beberem da profissionalização dessas que lhes dão suporte, também raramente contratam consultorias para estruturação organizacional, quase sempre são atividades pontuais como, por exemplo, a implementação de sistemas de informação. O Consultor C descreveu com detalhes estas diferenças entre as demandas de serviços de consultoria:

(...) cada grupo requer situações diferentes de intervenção, a instituição política, por exemplo, criada por um político, ela raramente vai se estruturar. Ela vai demandar uma atividade de consultoria, quase sempre, pontuais [Pausa, entra o diretor da instituição da qual o consultor faz parte]. Ela não tem estrutura, funciona num escritório de alguém, e, ali, surgiu uma demanda para capacitação de jovens em situação de risco, aí existem alguns milhões de reais, e ela contrata um grupo de pessoas para organizar aquela atividade, capta o recurso, e realiza a atividade. Não há uma permanência, tipo uma fundação como o IMIP, que tem uma finalidade específica. (...) Surgiu de um sonho, de uma vontade, mas permanece hoje como uma empresa, como uma organização direcionada a uma ajuda à população. Essa está no primeiro grupo, que são aquelas que têm identidade com os sonhos de quem cria. E aí, estas são aquelas que se estruturam com mais segurança, e têm trabalhos de consultorias mais racionais e mais bem definidos, não são coisas pontuais. (...) Essas [ONGs ligadas a outras organizações] são mais profissionalizadas, e quando demandam uma consultoria, quase sempre, são muito específicas, por exemplo, contratação de um serviço de informatização (...) Na parte organizacional, são tarefas que quase sempre elas têm profissionais por trás, às vezes, da própria empresa (Consultor C, entrevista em novembro de 2007).

4.1.1.2 A relação entre consultores e ONGs

Dentre os dez consultores entrevistados quatro prestam consultorias somente para ONGs. Ao serem questionados sobre o fato de não prestarem consultorias a outras organizações eles responderam que não se identificam com as mesmas. No caso dos

consultores E e F existe uma história de engajamento em movimentos sindicais, movimentos sociais e esta história de lutas os aproximaram ainda mais do terceiro setor e da dinâmica de suas organizações. O Consultor F demonstra em seu depoimento a satisfação que sente ao ser considerado como consultor de ONGs: “alguém uma vez me chamou de indivíduo não governamental, e me chamaram também, uma vez me batizaram de consultor social” (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Por outro lado, mesmo não tendo uma história de envolvimento em movimentos sociais as consultoras H e I optaram por trabalhar somente com ONGs e no caso da Consultora I com ONGs e projetos de responsabilidade social das empresas. Mesmo não tendo o histórico dos consultores E e F, após trabalharem com várias organizações do primeiro e do segundo setor, elas optaram por permanecerem somente no terceiro.

Com exceção dos quatro consultores citados anteriormente, que se consideram como consultores de ONGs, os demais se consideram como consultores organizacionais e estão abertos para a prestação de serviços de consultorias a qualquer organização. No entanto, enfatizam que mesmo atuando nos três setores torna-se necessário estarem atentos às diferenças entre as organizações. Para eles, os ambientes são diferentes, os objetivos são diferentes, a dinâmica é diferente e, conseqüentemente, a postura e metodologias utilizadas pelo consultor também devem ser diferentes.

E aí, eu trazia uma carga já de metodologia de trabalho, só que quando eu cheguei no terceiro setor [neste caso a entrevistada utilizou expressão “terceiro setor” como sinônimo de ONGs], mesmo com minhas próprias metodologias de desenvolvimento das ações já previamente estabelecidas, eu tive que modificar quase tudo. É tudo diferente, você tem outra visão, você tem outra perspectiva, você tem outro modo de monitorar o funcionamento de um projeto, de uma ação, de algo que está trazendo, de uma proposta que você traz, ou que a instituição te solicite. Você tem que ver, o desfecho final é outro, o esperado, não é lucro (Consultora H, entrevista em novembro de 2007).

Apenas o Consultor D considerou a inexistência de diferenças entre as intervenções em ONGs e em empresas privadas. Para ele o consultor tem um papel comum em todas as organizações que é gerenciar recursos, o que parece ser uma visão extremamente originária do mercado e pautada na racionalidade instrumental. Os demais não corroboram com o mesmo, pois consideram a presença de outras variáveis no ambiente das ONGs que estão ausentes, principalmente, nas empresas privadas. Para a Consultora J a missão nas ONGs é uma variável muito mais forte no direcionamento das atividades do consultor que a missão nas empresas privadas.

Quem vai trabalhar com ONGs, não é qualquer pessoa que se identifica. Você tem que procurar entender bastante o cliente, conhecer a comunidade, e saber a missão da instituição, para você trabalhar, se não, não dá não. Se você não assimilar o que é que é a missão do setor, você não trabalha com ele. Porque é diferente, quando o olhar no outro é muito forte. Olhar as pessoas e ver as pessoas como seres humanos e não como pobres (Consultora J, entrevista em novembro de 2007).

4.1.2 Principais metodologias utilizadas pelos consultores nas intervenções em ONGs

Nesta seção foram descritos os resultados obtidos com os consultores referentes às metodologias utilizadas no trabalho com ONGs, aos aspectos relacionados à consultoria direcionada para a elaboração do planejamento estratégico destas organizações, às atividades posteriores ao planejamento estratégicos, e, às consultorias pontuais desenvolvidas.

4.1.2.1 A necessidade de adequação da metodologia de intervenção ao contexto das ONGs

Pelo fato de o contexto das ONGs ser diferente do contexto das organizações que compõem o primeiro e o segundo setor, para os consultores há uma necessidade de adequação ou construção de novas metodologias de intervenção. Algumas diferenças que, primeiramente, devem ser levadas em consideração estão relacionadas às atividades a serem desenvolvidas. A metodologia de cada intervenção deve ser elaborada como fruto do contexto entre a organização e o que é solicitado. Como foi citado pelo Consultor C, metodologias diferentes devem ser utilizadas quando a consultoria está relacionada a um curso de capacitação, ou a uma mobilização ou a uma intervenção organizacional. Cabe ressaltar que algumas atividades descritas como consultorias pelos consultores, para autores como Oliveira (2004), trata-se, na verdade, de assessoria ou de treinamento.

A questão da metodologia, a gente define em função do que vai ser feito. Então, conforme o que vai ser feito, combinado em termo de trabalho. A intervenção financeira tem uma metodologia de trabalho própria e, aí a gente estabelece esse caminho a se cumprir. Se é uma intervenção organizacional, uma mobilização, um curso, então, cada um vai ter um processo diferente.

Dentre as existentes a gente seleciona algumas (Consultor C, entrevista em maio de 2007).

Outra diferença que deve ser considerada está relacionada ao ritmo que deve ser seguido no trabalho com cada organização. Em algumas menos estruturadas ou mais conflituosas o processo de consultoria deve ser mais lento, o que não acontece em ONGs onde as atividades e o envolvimento dos integrantes estão bem articulados.

Cada organização tem seu tempo, não adianta impor tempo em uma organização e nem achar que o que você fez com uma organização em um determinado tempo, vai dar para fazer com a outra. Eu acho que eles têm muito a ensinar para a gente no que diz respeito a processo de trabalho. Você entra nos processos desenhados o que você acha que eles podem ser, como é que vai, como é que fica, mas a agenda nunca conseguirá ser cumprida. Pelo menos, eu nunca consegui cumprir exatamente aquilo que eu havia planejado (Consultora I, entrevista em novembro de 2007).

A terceira diferença diz respeito à complexidade da organização, sendo que a complexidade, para o Consultor A, está relacionada ao tamanho da ONG e às dificuldades enfrentadas pela mesma para que suas atividades sejam concluídas. Desse modo, organizações mais complexas demandam metodologias que dê conta desta complexidade que são diferentes das utilizadas em organizações com um nível de complexidade menor.

Não adianta você achar que todas funcionam da mesma forma, que não é. Cada uma pode ter o mesmo número de funcionários, pode trabalhar com a mesma coisa, mas tem complexidades e dificuldades, problemas diferentes. (...) Depende de cada caso, do tamanho da instituição. É muito relativo, e depende do tamanho da instituição (Consultor A, entrevista de acompanhamento em outubro de 2007).

E, por fim, como afirmou a Consultora I, a própria diferença na área de atuação destas organizações e a falta de um padrão quanto à sua estruturação as tornam diferentes entre si, o que dificulta a estruturação de metodologias padronizadas por parte do consultor.

Então, é isto que acontece, porque nas ONGs, como não há um modelo de gestão, não há um modelo como se tem na escola de administração pública. Existe o modelo de gestão pública. Nas escolas de gestão privada, tem o modelo de administração privada e a ONG é uma coisa que não tem modelo. Cada uma se constitui de uma forma. Então se você tentar trazer soluções ou modelos ou coisa assim, eles podem até comprar, porque eles estão em busca de alguma coisa, mas quando eles aplicarem e aquilo não funcionar, nossa! Sai de perto! Você será o pior consultor do mundo e aí, não recomendado a qualquer outro cliente (Consultora I, entrevista em novembro de 2007).

Assim, torna-se necessário uma adaptação das metodologias às diferenças das ONGs o que torna inviável tentar aplicar pacotes com etapas e propostas totalmente definidas. A experiência permite a elaboração de algo sistematizado, mas esta sistematização deve servir apenas como orientação para o consultor. Além da necessidade de flexibilidade, com unanimidade, foi considerado pelos consultores que uma metodologia que ajuda o consultor a direcionar suas atividades é necessária, mas as propostas do que deve ser feito, quanto às tomadas de decisão, deve partir dos integrantes das ONGs e não dos consultores.

No entanto, posteriormente, alguns se contradisseram, mostrando que isso seria o ideal, mas que nem sempre é o praticado. Podemos identificar esta contradição na fala do Consultor F:

Que você termina sendo solicitado para contribuir não assim, para fazer que a solução seja criada, mas para você próprio facilitar e dizer, é assim, assim, e assim. Eu resistia no começo. Eu achava que a própria metodologia do trabalho das ONGs é a busca da construção dos sujeitos, que ele descubra o *empoderamento*, né? Que ele *empodere* daquelas coisas para ser autônomo. Então, na minha atividade que é assessoria, planejamento e consultoria, eu tentava e daqui a pouco eu mesmo dizia: “está perdendo muito tempo e diz logo” [risos, demonstrando que é uma ação que ele faz, mas que não é a considerada como ideal] (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

A justificativa para esta ação inadequada, de acordo com o Consultor F, está no fato de que construir coletivamente demanda muito tempo e nem sempre o consultor dispõe deste tempo demandado, ou os contratos não levam em consideração a necessidade deste tempo.

4.1.2.2 O planejamento estratégico nas ONGs

Para os consultores entrevistados, na maioria das vezes, quando se trata de consultoria organizacional, as ONGs demandam dos consultores a realização de planejamento estratégico, sendo esse o ponto de partida das consultorias. É por este motivo que daremos uma maior atenção para as etapas da realização do mesmo.

Para o Consultor F, o método de planejamento para as ONGs é posterior aos anos 90. Antes existia pouco material voltado para estas organizações. Pensava-se basicamente em projetos de maneira isolada e não na organização como um todo.

Na época sindical, não existia até o início dos anos 90 método de planejamento para ONGs, a rigor, tem não é? Mas não, como se diz, elaborado. Se você procurar na década de 80, como é que as ONGs

evoluíram para chegar aos planejamentos. Molda os anos 90 para cá. Até o final dos anos 80, início dos anos 90, ninguém falava em planejamento em ONGs. A história era projeto. Elaborar um projeto. O projeto é um planejamento, mas é um planejamento de curta duração. Em geral de um ano, raramente mais de um, dezoito meses e excepcionalmente passa disso (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Poucas ONGs realizavam um planejamento como instituição, e o embrião deste planejamento foi o chamado projeto institucional.

Apareceu uma ou outra ONG falando de projeto institucional que já era um grau acima do que era projeto específico de execução. O projeto institucional tinha que falar do objetivo da instituição e tinha que ter programas e dentro dos programas, terem projetos. Então, começam as agências, cobrando um pouco mais de arrumação das ONGs (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Como uma evolução dos projetos institucionais, a partir dos anos 90, os consultores de ONGs passam a ser demandados para dar subsídios ao desenvolvimento do planejamento destas instituições e algumas passaram a elaborar seus próprios planejamentos. Como afirmou o Consultor F (entrevista em outubro de 2007): “aí começaram a aparecer pequenos roteiros, pequenos manuais de planejamento. E aí, algumas ONGs começaram, elas próprias, a fazer seus planejamentos com seus métodos”.

Com esta demanda por planejamento, começam a aparecer diversos métodos de planejamento e os caminhos propostos pelos consultores, pelos financiadores e pelas ONGs, que começaram a desenvolver suas próprias metodologias, passaram, muitas vezes, a ser conflitantes. Assim, o consultor passa, muitas vezes, a ter que aceitar seguir certas metodologias propostas pelos financiadores, ou pelas ONGs, e somente quando tem abertura, seguem a sua própria metodologia. O Consultor E expõe a existência destas diferentes fontes de metodologias para o planejamento:

Que varia em função do trabalho. Mas basicamente, tem uma fase de discussão. (...) Você é chamado para uma coisa e aí você reformula junto com o cliente no caso, o pessoal da ONG, o conjunto das pessoas, pode ser a pessoa única que encomenda, dependendo do trabalho. Há uma reformulação, isto é comum em consultoria deste tipo. (...) Então, uma vez o foco pré-definido, tem umas abordagens que podem ser mais ou menos participativas, dependendo do trabalho (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

Desse modo, não existe apenas um modelo para a realização de planejamento em ONGs, existem modelos, sendo estes próprios das ONGs, trazidos pelos financiadores ou

desenvolvidos pelos próprios consultores. Tendo em vista estes diferentes modelos o consultor, dependendo da situação, opta pelo que vai utilizar em sua intervenção. “Aí tem diferentes experiências, e you vai descobrindo que não tem um modelo, não existe. Eu duvido, eu desafio quem conseguir levar um modelo de planejamento para ONG, depois de muitas experiências” (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Às vezes você vai prestar serviço para uma ONG desta e ela te contrata e diz siga o seu método, e outras vezes ela te dá um monte de diretriz que você tem que seguir. Outras vezes ela te dá as diretrizes, mas deixa você negociar as diretrizes e ela aperfeiçoa (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

4.1.2.3 O ponto de partida do planejamento estratégico

A partir das entrevistas com os consultores foi possível a identificação de três metodologias de planejamento, sendo todas participativas. O primeiro conjunto de metodologias tem como ponto de partida o diagnóstico e definição de problemas para, a partir deles, buscar as possíveis soluções de acordo com a visão dos integrantes das ONGs. Neste grupo, se destaca o Método Altadir de Planificação Popular (MAAP) que é um método de planejamento participativo pelo qual, a partir do diagnóstico da organização, são planejadas as ações futuras. Podemos identificar a presença de atividades que se aproximam desta metodologia embasados nas falas dos consultores E, F e J:

Aí tem gente que acha que deve partir do Método Altadir e começa a construir daí. Tem sua validade também, porque no final você termina construindo uma visão de futuro. Na verdade esse é diferente daquele [método baseado na visão futura]. Você vai colocar o problema, combatendo o problema (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Aí, tem um diagnóstico que diz respeito apenas à entidade em si. Eventualmente a parceiros. (...) Depois do diagnóstico, tem uma devolução para o grupo. Então o diagnóstico vê basicamente a documentação, conversar com o cara individualmente, tem um roteiro também. Depois tem o processamento disso tudo. A devolução para o grupo, e depois geralmente tem um tempo [risos, relacionados ao fato de depender da participação dos envolvidos] para eles se apropriarem, digerirem e tal. E, às vezes tem, e, às vezes, não tem continuidade, depende da escolha do grupo (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

Normalmente na Ande [ONG cliente], eu faço primeiro um diagnóstico. Faço um diagnóstico por setor, um diagnóstico do processo. Aí, eu tenho o questionário que eu elaboro, e checo os processos, todos os processos. Aí a partir dessa, eu uso a entrevista, que eu faço com os funcionários. Eu tenho um questionário e eu faço a entrevista individual com todos os funcionários.

A partir destas entrevistas, eu faço o relatório. (...) Então eu pego por setor e vou identificando os problemas do setor. (...) Faço também, neste relatório, uma conclusão onde falo o que é que é o problema da instituição. Qual é o problema, na minha visão. Explico o que eu utilizei, se foi entrevista individual, às vezes coletiva também. Faço uma entrevista coletiva para a gente discutir quais são as soluções e a partir daí, a gente apresenta o relatório final para a diretoria (Consultora J, entrevista em novembro de 2007).

O segundo conjunto de metodologias segue os pressupostos da investigação apreciativa, onde o trabalho não parte do diagnóstico dos problemas, mas sim das aspirações dos integrantes do sistema-cliente. Parte de onde se quer chegar e não dos problemas.

Se eu for trabalhar, eu gosto de trabalhar com visão de futuro (Consultor F).
Expectativas? (Pesquisador)

É muito como eles gostariam de ser? (...) E eu fiz um esquema que é visão de futuro, como é que é que chama, nessa ordem eu gosto, mas não precisa ser necessariamente assim. Uma visão de futuro, quais são os valores que eles têm, trabalho é em função destes valores, quais são os objetivos institucionais, e daí pensar o contexto interno e externo, com relação a esta visão de futuro dos valores e objetivos, se ela está para peixe ou não? (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Teve um grupo que estava em uma situação muito difícil, por atrito mesmo das pessoas que estavam cuidando da administração e eu utilizei uma metodologia da investigação apreciativa. Então, eu consegui passar um dia com eles, conversando e trocando idéias e expondo as coisas. Eu acho que foi uma proximidade muito grande. O que você aprendeu com isto? Aprendi que mesmo nas situações difíceis a investigação apreciativa pode ser útil para que as pessoas comecem a dialogar (Consultor B, entrevista em maio de 2007).

Com uma última proposta de metodologia destaca-se a Consultora I que não segue uma metodologia específica. Seu planejamento parte somente do seu envolvimento no grupo, e embasada em perguntas, vai identificando as necessidades do grupo e proporcionando as discussões que resultarão em propostas futuras. Estas perguntas não têm como objetivo a elaboração de um diagnóstico, mas busca despertar no grupo questionamentos e respostas que gerem ações para o desenvolvimento da ONG. São utilizadas também atividades lúdicas e dinâmicas de grupo, como no caso do Consultor G.

Nós nos consideramos consultores perguntadores. Só ajuda as pessoas a fazerem as suas próprias perguntas. Não é que a gente elabora as perguntas para as pessoas não, a gente elabora perguntas que levam as pessoas a elaborarem suas próprias perguntas e suas próprias respostas. Ou não, a deixá-las até no ar para que um dia elas sejam respondidas (...) A ferramenta é a pergunta (Consultora I, entrevista em novembro de 2007).

E as ferramentas que a gente utiliza também são as práticas artísticas, se é que podem ser chamadas de ferramentas. São as práticas artísticas, que a antroposofia usa muito a prática artística nos trabalhos. Então, você quebra esta lógica de pensar, o pensar só pelo pensar e o pensar só pelo discurso, pela análise do discurso, pela coisa e aí você vai tentar de outro jeito, você vai tentar através das atividades artísticas. Você vai refletir através das atividades artísticas. (...) Fazer uma aquarela para tentar ver se a organização tem um problema de poder, por exemplo, então você vai trabalhar com aquarela. Aquarela com papel molhado. O papel molhado não te dá controle, como é que você vai lidar com controle (Consultora I, entrevista em novembro de 2007).

O grande aprendizado que eu obtive aí, é que com a metodologia eu não consegui nada. Só consegui trabalhar com eles a partir das atividades artísticas (Consultora I, entrevista de acompanhamento em dezembro de 2007).

Eu trabalho com a teoria da dinâmica de grupo, então, dentro da dinâmica de grupo, todos os teóricos da dinâmica de grupo. Dewin, Lewin, enfim, todos os teóricos. E a análise energética, nós fazemos com o corpo. (...) Então, o objetivo da análise energética é desbloquear no corpo as áreas que estão acumuladas. As áreas que estão acumuladas de tensão, desbloquear estas áreas para permitir que a energia vital circule para o corpo todo. (...) Se nós distribuimos esta energia vital pelo corpo todo, nós vamos ter mais saúde, energia de viver, capacidade de busca, então estas são as duas teorias básicas. A teoria da dinâmica de grupo, e a teoria da análise energética (Consultor G, entrevista em outubro de 2007).

Por ser psicólogo, a consultoria desenvolvida pelo Consultor G tem este viés psicológico, embasada na dinâmica de grupo e na teoria da análise energética.

Independente do ponto de partida ou da metodologia utilizada para a realização do planejamento nas ONGs esta atividade não demanda muito tempo, em média, menos de uma semana. Para a Consultora I (entrevista em novembro de 2007) “não se consegue nada com no mínimo dois, três encontros. A gente não consegue chegar a lugar nenhum se não tiver no mínimo três encontros. Encontros de dois a três dias. De dois dias é mínimo. O ideal é de três dias”.

Além da necessidade de mais de dois encontros para a elaboração do planejamento estratégico, para o Consultor F a carga horária é influenciada pelo contrato firmado com a ONG. Quando há uma maior disponibilidade de recursos, um número maior de encontros é realizado.

Normalmente tem um valor. E o valor, normalmente define o prazo. Em geral eles pegam uma semana para fazer o planejamento. Às vezes com alguma atividade antes e com alguma atividade complementar depois. Ou dividem em duas, três parcelas, não é? Fazer um pedaço agora e fazer outro depois e fechar. Mas, normalmente, aí, eu diria que o planejamento é entre três a dez dias (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

4.1.2.4 Atividades posteriores ao planejamento estratégico

Para os consultores, após a realização do planejamento estratégico, muitas vezes, são demandas outras atividades relacionadas ao acompanhamento do que foi planejado e a capacitações dos integrantes das ONGs. Apesar de pontuais, estas atividades tornam as atividades de consultoria mais perenes, o que permite a criação de um vínculo mais forte entre consultores e ONGs.

Aí, depois, eu posso ficar acompanhando, treinando o pessoal e apresentando como os passos devem ser. (...) Por exemplo, eu fiz uma intervenção, no mês de maio. Vou voltar lá agora, a partir de segunda-feira, eu continuo a ver o que está acontecendo e dando continuidade ao que eu sugeri. E, paralelo à consultoria, tem a questão da capacitação. Sempre tem uma capacitação, ou antes, ou depois (Consultora J, entrevista em novembro de 2007).

No entanto, muitas vezes, o que é considerado como necessidade de planejamento por parte dos membros das ONGs trata-se de outra demanda específica como organização e redução de conflitos. Desse modo, cabe ao consultor identificar qual papel ele deve assumir na instituição. Muitas vezes, como foi identificado nas falas dos consultores F e I, realizar um planejamento estratégico não é prioritário.

Aí, pronto, na ASA [Articulação do Semi-Árido] nós descobrimos, ali na hora, nós fizemos uma construção. O que eles queriam? Eles queriam um plano de trabalho para o ano, aquele ano, onde todas as pessoas da coordenação, aproximadamente trinta tivessem responsabilidade nele, porque o que estava existindo era: pela falta de planejamento, que não era estratégico, estava tendo poucas pessoas super atarefadas e muitas pessoas, sem nada para fazer. Um dos planejamentos em que senti o maior grau de felicidade foi este que aconteceu na ASA, ou seja, era exatamente aquilo que eles queriam, mas só descobri lá na hora. O que estavam me pedindo antes, na comissão encarregada de organizar, era um planejamento estratégico. Aí, eu queria a missão, eu queria os valores? Nada disso (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

(...) é que a maioria das organizações contrata para resolver problemas de planejamento estratégico, para elaborar projetos e, no fundo, elas têm mil e um problemas no caminho ou, digamos, outras dificuldades. Muitas coisas ligadas ao conflito, muita coisa ligada ao poder, muita coisa ligada aos papéis de cada um. E o planejamento estratégico, na verdade, é o nome que eles dão às confusões que eles vivem e ao momento que eles vivem e não sabem direito o que é. Eu acho que isso é o grande nome da contratação do consultor. “Olha, a gente precisa de um planejamento estratégico!” (Consultora I, entrevista em novembro de 2007).

Além da etapa da realização do planejamento estratégico, que é realizada em sua maioria em conjunto com os integrantes das ONGs, as etapas posteriores, implementação,

controle e avaliação dos resultados são realizadas com a ajuda dos membros destas organizações. Apesar de o consultor, como afirmou o Consultor F, muitas vezes, mesmo não sendo adequado, aconselhar e fazer propostas, estas propostas são apreciadas pelos membros das ONGs que participam de todas as etapas da intervenção. “Por exemplo, uma ação na área financeira, muitas vezes a gente intervém usando os próprios colaboradores da ONG” (Consultor C, entrevista em novembro de 2007).

A implementação das propostas fica a cabo deles? (Pesquisador).

Fica a cabo deles. E mesmo, quando tem acompanhamento da mudança. Sempre se tem tentado envolver o grupo ao máximo. Agora cada vez mais, até dentro da própria oficina e fora da oficina (Consultor E).

E tem o controle destas atividades que estão sendo feitas, tem alguém que é responsável por este controle? (Pesquisador).

A priori sim, tem o responsável por áreas, etc (Consultor E).

Isto aí, é definido por eles? (Pesquisador).

Também. Em conjunto. A gente faz isto em conjunto, durante uma oficina, que é feita em geral (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

Em algumas intervenções são os próprios membros das ONGs que dão continuidade às atividades propostas no planejamento estratégico e os consultores se afastam da organização. De acordo com alguns consultores, o que dificulta a sua permanência nas atividades pós-planejamento é o fato de nem sempre as instituições terem recursos para mantê-los.

A implementação, o controle. Excepcionalmente, alguma ONG pede para que seja acompanhado. Que tem um problema de dinheiro. (...) Então, as ONGs têm aquele valor, mais para a fase de planejamento, mas não têm para, digamos assim, para uma fase de acompanhamento e monitoramento do próprio planejamento. Eles criam na estrutura do planejamento em geral, you, no fim do planejamento, you create the organization and the functioning. Como vamos nos organizar e como vamos funcionar? E nisso tem a idéia de monitoramento. Parece que tem alguma coisa de monitoramento, mas é auto monitoramento que está sendo bem aceito pelas agências de financiamentos (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Desse modo, nem sempre os consultores acompanham todo o processo de estruturação organizacional. Quando acompanham todas as etapas, desde o planejamento até a avaliação, eles levam, em média, de um a dois anos, o que é considerado como pouco pelos mesmos. No entanto, eles precisam se adequar a estes prazos pelo fato de os financiamentos, muitas vezes, cobrirem as atividades somente dentro dos limites especificados. Então, como foi afirmado pelo Consultor E (entrevista em outubro de 2007): “depende do dinheiro disponível. Vai depender muita da demanda e do tempo disponível, mas normalmente dura um ano. Um trabalho organizacional é cerca de, no mínimo, um ano”. A Consultora H (entrevista em

novembro de 2007) também se pronunciou sobre este fato: “mas o projeto, ele já tem programa. Um ano. Dois anos. Três anos. Em média o ideal é de dois a três anos para você ter um resultado realmente significativo. (...) Tem que ter ações mais perenes, de desenvolvimento contínuo. Então, dois anos”.

4.1.2.5 Metodologias utilizadas nos trabalhos de consultorias pontuais

No entanto, nem todas as ONGs, como foi exposto pelo Consultor C, contratam consultoria para estruturação organizacional, algumas que trabalham focadas nos projetos ou que já têm suas estruturas profissionalizadas, muitas vezes, demandam atividades bem específicas e pontuais. Nestas intervenções pontuais a metodologia de intervenção dependerá do serviço demandado, que, muitas vezes, não se diferencia das demandas das empresas privadas. Dentre estas demandas estão a aplicação de cursos de capacitações e treinamentos, e, a implementação de ferramentas gerenciais que o consultor já tem no formato de “pacotes” a serem implementados. Porém, mesmo tendo um pacote, por serem ferramentas muito técnicas, torna-se necessário que se tenham algumas adaptações. Esta necessidade foi destacada pelo Consultor B, que foi contratado por uma ONG para realizar uma capacitação em desenvolvimento de competências para seus funcionários.

Ele era muito técnico para um programa de competências. Era um instrumento de apoio à decisão, que requereria, para ser aplicado melhor, mais tempo e o apliquei em pouco tempo e parte do grupo entendeu e a outra parte não entendeu. Alguns questionaram, e não deu para corrigir. O que tive que fazer foi dizer: olha este instrumento aqui é muito valioso, mas não foi adequado. Então eu pedi desculpa e, hoje, não farei de novo (Consultor B, entrevista em maio de 2007).

Além das consultorias voltadas para treinamentos, capacitações e elaboração de projetos, algumas são voltadas para a minimização dos conflitos, uma vez que, como foi exposto anteriormente, estes são muito acentuados nas ONGs. Este é o caso do Consultor G, cujo trabalho se pauta na geração da confiança e na integração dos membros das ONGs clientes.

Todo o trabalho que o Libertas [empresa de consultoria da qual é sócio] desenvolve, é um trabalho de integração das pessoas dos grupos, nas equipes, nas organizações. (...) Trata-se de pessoas que estão lá, reunidas em grupos e que o processo de integração, normalmente, tem se mostrado rico para Organizações Não Governamentais. Porque, muitas vezes, as pessoas

vêm de uma educação muito competitiva. (...) A união, a cooperação é simbolizada pelas mãos dadas, só que as Organizações Não Governamentais muitas vezes não têm esta visão, até por causa da formação das pessoas. (...) Então estes são aspectos importantes que nós temos abordado nas organizações não governamentais e que vejo como importante para esta visão do todo, já que a intenção dela é a manutenção coletiva. Manutenção para o coletivo (Consultor G, entrevista em outubro de 2007).

4.1.3 Principais erros cometidos pelos consultores

Pelas especificidades do processo de consultoria em ONGs, que foram citadas anteriormente, os consultores reconheceram que cometerem muitos erros no decorrer do seus trabalhos neste campo. Para eles estes erros facilitaram a aprendizagem, tornando-os mais “calejados” e preparados para enfrentarem situações semelhantes ao adotarem uma nova postura.

Um dos primeiros erros citados pelos consultores foi o excesso de academicismo. Para eles, muitos consultores começam a trabalhar com a ONG achando que o conhecimento técnico que ele tem o torna superior aos integrantes da organização e, resultado disso, ele parte da premissa de que deve “transmitir” o conhecimento para os mesmos. No entanto, o conhecimento deve ser construído com os integrantes das ONGs que são os conhecedores de sua realidade, de suas demandas e alternativas para as soluções. O que eles precisam é de um facilitador para que se mobilizem para a busca destas soluções.

Você não pode partir da premissa de transmissão. Então, assim: a política instrucionista de que o cara é dono do saber. Ele advoga que tem um saber científico. O primeiro erro é: considerar o saber científico melhor do que o saber popular. Esse é o principal erro. Porque, existem vários tipos de saberes (...) (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

Além do excesso de academicismo, um segundo erro citado pelos consultores é sair da consultoria na iniciativa privada para a consultoria em ONGs com a mesma postura e metodologia de intervenção. Para eles, as diferenças entre estas organizações fazem com que posturas adequadas às organizações mercantis não sejam adequadas às ONGs. Para o Consultor C (entrevista em maio de 2007) não adianta ir como você trabalha numa empresa. “Se for, você já entra, no meu entendimento, com um erro gravíssimo que é tentar colocar nestas entidades que tem um caráter coletivo e de relações sociais muito mais forte do que econômico e levar situações econômicas”.

4.1.4 A relação entre indicadores de desempenho, missão, valores e resultados das ONGs

Como foi citado no referencial teórico uma das principais divergências quanto à profissionalização das ONGs é resultado do fato de que, muitas vezes, a busca pelo atendimento de indicadores de desempenhos pode fazer com que estas organizações se distanciem de sua missão institucional adotando novos valores, mais utilitaristas e adequados às empresas mercantis.

Pelos depoimentos, ficou clara a presença de divergências quanto à mensurabilidade dos resultados nas ONGs e quanto a definir e monitorar indicadores de avaliação. Nestes termos, a dificuldade principal é conseguir definir indicadores que possam ser concretos e mensuráveis. Esta dificuldade foi apontada pelos consultores E e J:

Geralmente, apesar da exigência das redes de cooperação, é muito difícil ter indicador pré-estabelecido dentro do planejamento. E quando tem, é difícil, é raro o pessoal acompanhar de perto isto. A não ser os indicadores muito simplórios: número de pessoas que participaram de tal capacitação. Você não sabe o que aconteceu depois. Não dá para acompanhar. De vinte pessoas que aplicaram, quatro aplicaram mesmo, se funcionou mesmo ou não, você não tem uma coisa precisa (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

Agora, a medição precisa deste impacto, realmente tem uma relutância grande. Por exemplo, ou por falta de competência, ou por falta de tempo, porque um bom monitoramento leva muito tempo, então, ou você monitora, ou você atua na realidade e é difícil fazer as duas coisas. Ou por razões ideológicas, ou seja: meus princípios são bons, minhas idéias são boas, logo minha ação é boa, logo meus resultados são bons, não precisa nem ver. Este é o pressuposto, digamos assim, os pressupostos ocultos (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

Nem sempre é possível medi-los. (...) Aquelas ONGs como a Visão Mundial não têm mecanismos concretos de olhar e ver o impacto do serviço. Financeiros, quantitativos, não é possível não (...) uma instituição de Belo Horizonte que tem uma sede aí em Recife, não existe, eles devem promover o bem estar das pessoas. Não existe este indicador. Também não são empresas sustentáveis, não são sustentáveis. Elas não têm sustentabilidade [o sentido de sustentabilidade utilizado aqui é a sustentabilidade financeira]. Elas geram a promoção humana (Consultora J, entrevista em novembro de 2007).

O que dificulta a definição destes indicadores é o fato de que os resultados, além de qualitativos, grande parte, não são perceptíveis a curto prazo. Como foi afirmado pelo Consultor E (entrevista em outubro de 2007) os resultados, “(..) muitas vezes, é um projeto

muito lento. Uma assessoria, digamos, os prazos de governo são três, quatro anos. As ONGs realmente têm prazos maiores”.

Mesmo com a dificuldade de mensuração, para os consultores E e F, muitas vezes, as agências de financiamento exigem que sejam definidos indicadores, no entanto, elas não sabem operacionalizar a implementação e a avaliação dos mesmos. Como não sabem operacionalizar as exigências, as agências de financiamento acabam sendo flexíveis quanto ao cumprimento desses indicadores.

As agências impõem isto, mas não sabem bem como fazer. (...) Eles fazem os métodos e quem faz os métodos nem sempre atua no campo. Aí é um problema! Realmente é um problema se você tem um belo método, um belo livro sobre o método, mas quem aplica? (...) Você tem uma seqüência exigida, aí você faz. Mas esta parte de monitoramento é uma parte muito em aberto. É uma parte delicada, difícil. As agências exigindo, mas, às vezes, exigindo coisas que não são aplicáveis. Então elas têm muita flexibilidade porque elas próprias não sabem orientar como fazer (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

Eu estava trabalhando no Centro Luiz Freire [ONG cliente] quando uma instituição inglesa começou a falar para a gente esta linguagem. E eu disse: eu não sei o que é isto. Alguém pode me explicar o que é eficiência, eficácia, efetividade? Que para mim, isto é linguagem de mercado. Em ONG, eu não sei o que é isto. (...) E o cara olhou para mim, não vou dizer quem, né? Mas a instituição era a OXFAM, inglesa, importante e ele disse assim: o pior é que a gente está cobrando, mas eu também não sei o que é isto (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

No entanto, alguns consultores consideraram que a prática de definição de indicadores está se tornando cada vez mais comum. Por ser comum, monitorados ou não, os consultores acabam tendo que assessorar a definição dos mesmos ou a adequação das atividades a eles. “Nós temos os indicadores, e sempre colocamos os indicadores dentro de cada projeto” (Consultora H, entrevista em novembro de 2007). Na visão desta consultora, apesar de não poderem ser 100% mensuráveis, a definição dos mesmos facilita o acompanhamento das atividades possibilitando a efetivação de alterações quando necessário. Os consultores F e J também citaram a utilização dos indicadores nas ONGs:

No caso de micro finanças, nós temos uma série de indicadores para a gente ver gestão. Como é esta gestão? Indicadores de qualidade é um parâmetro que existe. Existe um parâmetro. As ONGs que são classificadas como OSCIP [Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público] (...) quando eu falo de risco, nas instituições de micro finanças é um dos indicadores mais importantes. A inadimplência, e o valor renegociado (...) (Consultora J, entrevista em novembro de 2007).

Hoje tem várias ONGs que trabalham com indicadores para os beneficiários e para o próprio trabalho dela. (...) Então tem, eu trabalhei já algumas vezes com o Centro Nordestino de Medicina Popular [ONG cliente]. (...) Eles trabalham com indicadores já há alguns anos. E vão aprimorando estes indicadores. (...) A Etapas [outra ONG cliente] também tem seus indicadores de números, de quantidade, também (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Na definição dos indicadores, a partir das experiências dos consultores, identificamos que as metodologias utilizadas se assemelham à metodologia adotada pelo Marco Zero. Por meio dessa metodologia, inicialmente, há uma avaliação do grupo anterior à realização das atividades financiadas e outras, após a realização das mesmas. A comparação entre a realidade encontrada antes do trabalho da ONG e a realidade obtida, posterior ao trabalho, serve de parâmetro para a análise de possíveis avanços e alcance dos indicadores.

Que é o marco zero, tinha os dados tal no marco zero, e quem trabalha com saúde, tem uma certa tranqüilidade de trabalhar com indicadores também (...) Então tem um registro da situação da comunidade no início e tem um registro da evolução desta comunidade, que são vários indicadores: de educação, saúde, emprego, e renda (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Mas a gente fez uma pesquisa, que chamamos de linha de base. É o ponto de partida nosso. A gente tem essa pesquisa, dentro dessa pesquisa a gente faz uma análise. Depois dessa análise a gente produz uma sistematização de dados estatísticos e tudo mais, e, depois, no final do projeto, a gente faz uma nova pesquisa, com os atores envolvidos na primeira pesquisa e faz uma segunda pesquisa e vê o que foi que mudou na sua percepção de mundo (Consultora H, entrevista em novembro de 2007).

Ao definir os indicadores, para o Consultor E, o ideal é não criar muitos indicadores, pois eles podem engessar as ações e muitas vezes fazer com que os fins sejam o cumprimento dos mesmos e não a busca por benefícios para os beneficiários. Desse modo, a definição de poucos indicadores, sendo estes mais genéricos, permite a adequação das ações e dos resultados das ONGs às necessidades de cada grupo beneficiário. “Então a idéia é um pouco esta, como chegar neste equilíbrio? Pegando poucos indicadores. Três e não cinquenta. Mas três que são factíveis e interessantes para todo mundo. Tanto para o financiador, quanto para a ONG, quanto para o agricultor no caso”. (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

Essa necessidade de flexibilidade é resultante do fato de que nem tudo nas ONGs pode ser previsível. Como afirmou a Consultora H, em ONGs não é como na empresa que se pode ter 100% de resultados positivos. Os resultados não dependem somente das ações das ONGs, dependem também do engajamento dos beneficiários para a superação de sua condição de

“exclusão”. Este envolvimento e as mudanças resultantes das ações das ONGs não se mostram de forma a serem totalmente mensurados quantitativamente.

Porque quando eu entrei no trabalho que eu não conseguia atingir, na minha perspectiva de agente externa, para mim era 100% o resultado bom, 90 no mínimo. Era questão orçamentária, era questão de trabalho, com os grupos de mudança imediata e resultado, resultado, eu queria resultado. Como era o resultado? E ficava louca! Meu Deus, como é que eu vou medir isso? Então, foi super difícil a questão de você mensurar todo este processo, e aí eu comecei a aprender que as coisas não são como uma produção. Eu produzo um copo, eu produzo 100 copos, eu tenho um custo exato, eu tenho máquinas, eu tenho pessoas, eu tenho energia, eu tenho custo fixo, custo variável, eu sei o que eu tenho que fazer, quando eu vou vender, quando eu vou distribuir, é uma coisa bem mais prática. Com a gente não é assim (Consultora H, entrevista em novembro de 2007).

Os depoimentos também indicaram que os indicadores de avaliação realizados, em sua maioria, são relativos aos projetos e não às atividades das ONGs como um todo. Para os entrevistados existe uma dificuldade das ONGs terem indicadores de sustentabilidade pelo fato delas não serem sustentáveis financeiramente.

Há um paradoxo entre ser sustentável e fazer um trabalho de inclusão social. A Habitat [ONG cliente], por exemplo, uma casa para eles custa 14 mil reais e eles cobram do cliente 3 mil reais, o restante, são os doadores que subsidiam isto. Nunca vão ser sustentáveis com uma política desta forma. Então eles melhoram a qualidade das pessoas. As pessoas têm a sua moradia, sai daquela área completamente da pirâmide das necessidades básicas, mas esta ONG não vai ser sustentável de forma alguma (Consultora J, entrevista em novembro de 2007).

Apesar da flexibilidade quanto a avaliação dos resultados por meio dos indicadores propostos, para os consultores, resultado ou não da implantação dos indicadores de desempenho, as ONGs estão mais utilitaristas e com metas mais a curto prazo. O Consultor F (entrevista em outubro de 2007) considera que houve uma mudança nas práticas relativas a mudanças futuras. “Eu acho que tem um distanciamento. Está havendo uma mercantilização das ONGs e às vezes, uma correia de transmissão do Estado. Uma terceirização das ONGs. Isso mudou, isso mudou. Você sente (...)”.

Desse modo, para a Consultora I, o consultor tem que alertar para os desvios que a ONG está tomando. No entanto, este quadro não chega a se configurar como um dilema para o consultor, pois caso as ações das ONGs não condisserem com os valores professados por elas, ele deve desistir do trabalho. Conseqüentemente, o conflito do consultor é com ele mesmo. Entre seus valores e as posturas assumidas ao trabalhar com as ONGs.

A gente na verdade, sempre está puxando de volta, se a ONG está saindo do caminho, a gente está puxando, para a missão, para a visão. Eu acho, assim, ela tem indicadores, resultados que muitas vezes acabam atendendo às necessidades do financiador e fugindo um pouco do seu caminho principal. Sua meta. E aí a gente tem que trazer de volta (Consultora I, entrevista em novembro de 2007).

Agora, não existe dilema porque a gente não tem isto de consultor conselheiro. A gente acha que quem sabe do processo, quem sabe do que vive é a própria organização (...) É claro, existem dilemas. Existem dilemas muito mais da gente enquanto ONG de consultoria, de facilitador de processo, com relação ao que a gente deve ou não aceitar. O que tem a ver com a nossa própria missão, com a nossa própria visão. (...). Não propriamente dos clientes, não. Porque, se a gente já entrou no processo, a gente já avaliou a missão, a visão, os valores, se têm a ver com a gente. (...) E aí vem o dilema. Grandes discussões vêm sendo feitas dentro do Fontes [ONG de consultoria da qual é sócia] na nossa reunião de alocação. Nós temos reuniões de alocação de trabalhos, que é mensal e a gente discute todos os trabalhos que entraram no mês e que estão para entrar, enfim, e onde a gente decide se vai ou não atuar. Se vai ou não aceitar. (...) E aí quando a gente não consegue dialogar com o cliente, de dizer que a gente não faz este tipo de coisa, a gente acaba não aceitando o projeto (Consultora I, entrevista em novembro de 2007).

4.2 Principais diferenças existentes entre a prática de consultoria realizada em ONGs e a prática de consultoria realizada em empresas privadas

Como foi exposto anteriormente os consultores apontaram a existência de diferenças significativas no contexto da consultoria em ONGs comparada com a consultoria desenvolvida para empresas. É para apresentar estas diferenças que esta seção é endereçada.

a) Diferenças relacionadas ao discurso das pessoas envolvidas com ONGs:

Uma das principais diferenças na prática de consultoria em ONGs comparada com a consultoria no segundo setor está relacionada ao discurso neste meio. Alguns conceitos, palavras ou jargões típicos do segundo setor não são bem vistos no contexto das ONGs. Às vezes, estes termos ou a maneira de expressá-los não são bem vistos pelo fato das pessoas quererem se mostrar congruentes com a ideologia que proclamam. Nestes casos, como foi citado pelo Consultor A, as práticas nas ONGs pode não se distanciar muito das práticas das empresas, mas o discurso sim. O Consultor F também destacou a presença desta diferença no discurso: “tem uma linguagem certa para a área. Quem trabalha com a população, tem que ter

esta linguagem. E o consultor não fica, se não se adequar à linguagem. Tem uma estética nas ONGs. Sou capaz de olhar, ao entrar na ONG, e ver quem é do meio (...)” (Consultor F, entrevista em outubro de 2007). O depoimento do Consultor A (entrevista em maio de 2007) reforça esta necessidade da adequação do discurso do consultor ao discurso dos membros da ONG: “eu me lembro que quando eu entrei, eu fui muito bem recebido por algumas pessoas e outras pessoas criaram resistência em função do discurso. Então, o primeiro aprendizado: eu tive que nivelar o discurso e nivelar os conceitos”.

Por outro lado, em outras organizações, a própria dinâmica diferente da dinâmica das empresas privadas exige dos envolvidos uma nova postura e maneira de entender as relações existentes, sendo necessário um discurso condizente com esta nova realidade. “E, aí, a dificuldade é que, às vezes, tem que se trabalhar muito na atividade empresarial comum, e quando se vai para a ONG, a linguagem é outra, as relações sociais são mais fortes (Consultor C, entrevista em maio de 2007). Neste caso, há uma linguagem adequada à cultura praticada por estas ONGs e não somente à proclamada.

b) Diferenças relacionadas à transparência das atividades desenvolvidas:

Além das diferenças existentes no discurso das pessoas que integram as ONGs, outra diferença, agora relacionada à prática, está na necessidade do consultor ser mais transparente quando se está atuando com estas organizações. Por funcionar com recursos públicos, a transparência é muito cobrada pelos *stakeholders* destas organizações. Mesmo quando não se divulgam todas as atividades desenvolvidas, a realização destas tem que estar perceptível. Nas empresas, além das exigências legais, não há uma pressão tão grande por transparência por parte de seus *stakeholders*, uma vez que a existência de concorrência exige sigilo de grande parte do que é realizado.

A diferenciação vai do nível de transparência da entidade, a empresa, normalmente, ela não deseja esta transparência para a parte externa, ela quer atitudes e a população identifica. A sociedade identifica uma empresa séria, empresa ética, com qualidade, mas ela não está preocupada em dizer quanto fatura, ela não está preocupada em divulgar seus balanços a não ser que seja por obrigação. Na ONG não, o foco é sempre, quase sempre, voltado para a comunidade (...). Você pode não divulgar, mas a ação tem que ser para que a comunidade verifique aquilo, perceba (Consultor C, entrevista em novembro de 2007).

c) Principais diferenças relacionadas aos valores e posturas dos envolvidos:

Nas ONGs congruentes, os consultores destacaram a existência de uma lógica menos utilitarista que a das empresas privadas. Por serem menos utilitaristas, as pessoas são norteadas em maior intensidade pelos valores mais pautados na solidariedade do que pela

busca de resultados financeiros. As falas das consultoras H e J ilustram a presença destas diferenças:

Como eu já prestei serviços a empresas, então supermercados, por exemplo, a ótica é completamente diferente. Eu não vi nenhum tipo de ponto de ligação. Se você vem com uma visão muito tecnicista, de uma administração arraigadamente fordista, você não faz o trabalho no terceiro setor, de forma alguma. (...) Você trabalha muito as relações humanas (Consultora H, entrevista em novembro de 2007).

É diferente, porque o objetivo é diferente. Por exemplo, as ONGs em que eu trabalho, o compromisso delas, é maior do que as empresas. Vamos pegar uma empresa convencional, o objetivo dela é ter lucro. O objetivo das ONGs é o compromisso com o desenvolvimento das pessoas, ou da comunidade. O compromisso delas é maior que o das empresas (Consultora J, entrevista em novembro de 2007).

Conseqüentemente, o consultor detentor de uma visão utilitarista ao extremo, movido somente por sua racionalidade instrumental encontrará grandes resistências para a implementação de suas atividades propostas.

d) Características específicas das ONGs que facilitam o desenvolvimento das atividades da consultoria:

Nas consultorias em ONGs existem algumas características que facilitam e outras que são barreiras restritivas ao trabalho do consultor. Dentre as características positivas está o fato das ONGs serem marcadas por valores menos instrumentais, sendo que a orientação pautada nestes valores torna seus integrantes mais abertos ao aprendizado possibilitando e mais passíveis a mudanças no comportamento. Cabe ressaltar que neste caso os consultores estão se referindo ao primeiro grupo de ONGs citados na seção 4.1.1.1, onde os integrantes são movidos por valores mais adequados às suas teorias proclamadas. Por outro lado, as pessoas nas empresas, por priorizarem os resultados, sendo estes financeiros, são menos abertas à realização de atividades relacionadas ao desenvolvimento de competências, à integração, e, ao desenvolvimento de relacionamentos amigáveis.

As organizações orientadas por valores, elas têm uma predisposição maior para fazer mudanças. (...) Então, essa é uma diferença que eu notei marcada na ONG, eu senti aquela diferença de pessoas que aderem a um tipo de postura que as outras não aderem. Então, de uma maneira geral, mais abertos. Já as empresas privadas se eu for falar de empatia, ou não sei o que lá, eles vão dizer: isto é muito bonito, mas quero ver o número final lá nas linhas de baixo (Consultor B, entrevista em maio de 2007).

Aquele profissional de ONG, que está ali atuando, ele é um profissional que pretende uma transformação. E ele já se coloca como um ser humano

transformador, um agente de transformação, aberto para a conversa. Ele pode até não gostar do que ouve, mas ele escuta, ele debate. É claro que ele tem muitas ideologias e tudo mais. Mas eu acho assim, que o cliente em empresa, não sei se é porque eu já trabalhei muito com empresa, é o cliente que a gente chama, que se a gente tivesse de dar um nome, fazer uma imagem, eu diria que é o cliente cebola. Aquele que veste um monte de capas. Segundo Yung o indivíduo cebola ele é cheio das capas, então, ele tem dificuldades de se mostrar. Que o ambiente é tão competitivo que eu preciso ser bom, eu preciso ser legal. E, quando a gente se depara com pessoas de projetos sociais de empresas, elas são muito mais arreadas que os profissionais de uma ONG que constituiu no tempo da ditadura e que está acostumado ao discurso, ao diálogo, ao embate, a uma coisa assim (Consultora I, entrevista em novembro de 2007).

Uma segunda característica das ONGs que se configura como um facilitador para as atividades de consultoria, na visão do Consultor A, é o fato de muitas ONGs já possuírem algumas ferramentas próprias, o que facilita a atividade do consultor. Isso é um facilitador se comparado com a consultoria prestada às micro empresas onde não se tem nada estruturado e não se tem uma cultura de planejamento.

Agora, o que eu gosto na ONG, é que diferente do pequeno empresário, é que ela, na intervenção, é mais estruturada, sabe? Você pega mais um scriptzinho. O cara, ele já tem um domínio de ferramentas, você pega alguma coisa mais parecida, um pouco mais parecida com o que você vê na academia. Agora o pequeno empresário e o médio empresário é fogo, porque a estratégia deles de organizar é totalmente diferente. Você vai fazer um planejamento, aí, o cara: ah! eu quero fazer um planejamento. E não sabe como fazer, mas eles [integrantes de ONGs] já sabem, vamos fazer assim. (...) Então por eles estarem muito envolvido com isto, têm umas ferramentas gerenciais que eles estão familiarizados. Planejamento estratégico, o cara já segue dentro de uma coisa um pouco mais parecida com que você vê. Mas, mesmo assim, é diferente, tem que re-contextualizar o conhecimento (Consultor A, entrevista de acompanhamento em outubro de 2007).

Cabe outra vez a ressalva de que neste caso o Consultor A se referiu a ONGs com um grau mais avançado de profissionalização, não podendo ser generalizado para as ONGs como um todo. As ONGs movidas por pessoas consideradas como mais “amadoras” não possuem esta característica.

e) Características específicas das ONGs que dificultam o desenvolvimento das atividades da consultoria:

Apesar de algumas características facilitarem o desenvolvimento das atividades dos consultores, outras atuam como barreiras restritivas da intervenção. A primeira delas está no fato de os processos, muitas vezes, não estarem definidos, e as atividades serem muito soltas. Esta realidade dificulta a elaboração do planejamento do consultor, o controle das atividades e

faz com que atividades não planejadas surjam com o decorrer do trabalho. O Consultor C destacou esta limitação:

Porque como eles não têm o mesmo cuidado que uma empresa, e numa empresa você define bem a consultoria, na ONG eles te propõem um acordo, mas as dificuldades que vão surgindo vai lhe obrigar a outras coisas. Eu já me vi várias vezes, em situações de apertos das atividades e eu ter que executar outras além do contrato para poder cumprir meu contrato dentro do programado. (...) Numa ONG, a idéia é de que esta preocupação financeira, de cumprimento de legislação ainda não é muito bem definida, eles querem ação e isto vai sendo desenvolvido na medida em que vai surgindo. Então isto cria uma expectativa diferente e o comportamento do consultor é totalmente diferente. (...) A consultoria de empresa, ela tem um horizonte bem definido. Na ONG embora tenha definido, ele é muito alterado no decorrer do processo por conta das dificuldades a que estão sujeitas (Consultor C, entrevista em maio de 2007).

A segunda barreira restritiva para o Consultor B está no fato de algumas pessoas que integram as ONGs, muitas vezes, não se esforçarem para a obtenção de maiores resultados nestas instituições. Nisso, segundo ele, os integrantes das ONGs se assemelham muito aos integrantes das instituições públicas. Como a eficiência, muitas vezes, não é o objetivo principal, algumas pessoas se tornam pouco produtivas.

Uma ONG quando ela cresce muito, ela fica com características de empresa pública, quer dizer, o cara está lá, não está muito satisfeito, mas também não quer sair porque de certa forma é seguro, e as pessoas internamente não têm muito essa noção de obtenção de resultados, então também convive um pouco com as dificuldades pessoais. (...) Na empresa privada, isso não aconteceria. Ou o cara já estava fora, ou tinha se enquadrado. As pessoas ficam infelizes, não dão os resultados que deveriam, mas permanecem lá, não são colocadas para fora, nem pedem demissão porque se cria um certo clima de estabilidade (Consultor B, entrevista em maio de 2007).

Para o Consultor G outra barreira restritiva é a ausência de limites nas ONGs. Na visão dele, mesmo tendo uma dinâmica menos burocratizada, existe uma necessidade de se impor limites e de se definir figuras de autoridade para que as atividades sejam desenvolvidas. No entanto, a maioria dos integrantes das ONGs têm dificuldades de aceitar limites e de cumprir regras acordadas.

As organizações têm, muitas vezes, uma visão de hierarquia que me parece que as ONGs não têm. É muito difícil para a ONG lidar com figura de autoridade. (...) As pessoas resistem muito à figura de autoridade, e eu percebo. E nas organizações privadas, isso não acontece, está tudo definido as figuras, a hierarquia. E a hierarquia é um processo da natureza. Em tudo na natureza tem hierarquia. Mas, talvez pelo aspecto político brasileiro, pela história política brasileira, as ONGs tenham surgido como elementos de organização popular, uma existência pós-ditadura, que foi nefasta, foi

dolorosa para a nação, e talvez, por isto, eu imagino, haja esta dificuldade de se estabelecer limites claros e definidos dentro da ONG. E isto é trabalhado, isto é um trabalho que nós consultores temos que desenvolver e temos que incentivar (Consultor G, entrevista em outubro de 2007).

Por fim, uma última limitação citada pelo Consultor E está no fato de que o lado ideológico nas ONGs é muito forte e às vezes ultrapassa o “senso de realidade”. Muitas ações propostas, nestes casos, são inviáveis ou sem possibilidades de execução. Para ele, muitas vezes, o consultor nas ONGs tem de fazer com que suas lideranças caminhem com o “pé no chão”.

Agora, o que acontece às vezes, que me atrapalha um pouco, é quando o lado ideológico predomina demais. Aí perde-se o senso de realidade. E tem todas as utopias que tem aí, que não levou em consideração a completude de todas estas experiências. E do ambiente também. Então, isto, eu tenho dificuldade um pouco em lidar com isto. É um trabalho organizacional, um trabalho de avaliação justamente para botar o pé no chão. Não é fácil, especialmente quando tem um rolo compressor na frente [sistema capitalista]. E tem que ser forte também e se mostrar forte porque eu não vou mostrar minhas fraquezas para o inimigo. Mas aí, quando você lida com a própria ONG, isto é um problema (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

f) A remuneração do consultor ao trabalhar com ONGs comparada com a recebida em trabalhos desenvolvidos para empresas privadas:

Por meio dos depoimentos dos seis consultores que atuam tanto no segundo quanto no terceiro setor foi possível obter uma compreensão sobre a remuneração dos consultores nestes dois contextos. Quanto à definição do valor a ser recebido, os contratos firmados com ONGs são bem atípicos se comparados com os contratos firmados com as empresas mercantis. Muitas consultorias foram feitas a preço bem abaixo do mercado, e, algumas voluntárias ou com pagamentos simbólicos. Para os consultores a escassez de recursos para o financiamento das atividades das ONGs torna o mercado de consultoria em ONGs pouco atraente, caso o critério de avaliação seja somente o valor financeiro recebido. Desse modo, a maioria dos consultores afirmou que neste campo é demandada do consultor uma identidade com as causas das ONGs, uma vez que esta identidade tem grande relevância para a manutenção dos mesmos neste campo.

A gente, especificamente nestas duas experiências que eu te falei, não tem pagamento. É um trabalho voluntário que a gente faz. E o outro, pelo valor do trabalho, acaba sendo apenas simbólico se a gente for fazer uma comparação com empresas privadas (Consultor D, entrevista em maio de 2007).

Muito flexível. Mas não é equivalente à consultoria empresarial, que os padrões de ONGs são outros. Aí, exige um certo valor compromisso. Às vezes, eu faço muito trabalho de graça. Eu faço muito trabalho por um valor simbólico. Quando a ONG tem dinheiro, ela diz. É muito transparente. Não tem aquela coisa de barganhar. Eles dizem, nós temos tanto, dá? (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Eu coloquei um valor bem abaixo do valor do mercado. Aí, até falaram: dá para ser um pouco mais do que isto, eles tinham uma reserva que poderiam trabalhar e falaram que podia ser um pouco mais do que eu havia pedido. Então o contrato foi completamente fugindo aos padrões. E o cliente ao invés de barganhar para baixo, barganhou para cima (Consultor B, entrevista em maio de 2007).

Essa diferença na remuneração do consultor é resultado da escassez de recursos destas organizações. Cientes disto e dispostos a colaborar os consultores aceitam, muitas vezes, pagamentos simbólicos, mas este quadro força alguns consultores a realizarem atividades paralelas com outro tipo de organização uma vez que a remuneração obtida apenas com as ONGs não é satisfatória. Este quadro também dificulta a formação de equipes permanentes voltadas para este campo uma vez que os consultores (A, E, F) não consideram a existência de uma demanda que dê sustentabilidade à formação de equipes de consultores voltadas especificamente para ONGs.

4.3 Principais aprendizados construídos pelos consultores por meio do trabalho com ONGs

Quando indagados sobre o fato de terem ou não desenvolvidos novos aprendizados com o trabalho de consultoria para ONGs todos os entrevistados afirmaram que desenvolveram novos conhecimentos o que possibilitou mudanças em suas posturas. Seguindo o pensamento de Jarvis (1987) que considera o aprendizado como resultado da desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes por parte dos sujeitos, podemos afirmar que foram identificados os aprendizados que estão descritos nas seções posteriores. Pode ser difícil distinguir a construção de cada um destes atributos na prática, mas os mesmos foram apresentados de forma isolada para facilitar o entendimento.

4.3.1 Conhecimentos construídos

Quanto aos conhecimentos foram construídos conhecimentos sobre a área social e relacionados à economia solidária, sobre novos arranjos produtivos, relacionados à metodologia de intervenção, e, sobre as reais demandas e potencialidades das ONGs. Consideramos como conhecimentos as informações ou noções desenvolvidas pelo estudo ou pela experiência (FERREIRA, 2004).

a) Conhecimentos sobre a área social e relacionados à economia solidária:

Dentre os conhecimentos construídos pelos consultores, ao trabalhar com ONGs, destacam-se os que estão relacionados à área social e à economia solidária. Pelo fato de muitos terem tido formação acadêmica e experiência com o segundo setor, tinham carência quanto ao conhecimento da realidade das organizações do terceiro setor e aos conceitos próprios das mesmas. Com a experiência neste contexto foi possível a construção destes conhecimentos. Além do contato constante com estas temáticas, muitas ações demandavam do consultor mais conhecimentos sobre a área, conseqüentemente, ele se viu estimulado a desenvolvê-los.

A minha formação é administração de empresas, fruto de uma Universidade que seria assim uma das melhores aqui de Pernambuco feito a própria Federal, mas é mais na linha de *business school*. Uma faculdade mais de negócios. Então, assim, a primeira coisa foi o conhecimento mais na área das ciências sociais e sociologia. Porque aí eu tive que interagir com psicólogas, assistentes sociais, e sociólogos. Então, assim, eu tive um aprendizado de alguns itens da parte dessas áreas. (...) De certa forma, por exemplo, consumo solidário, consumo responsável, autogestão, cooperativismo (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

Além dos conhecimentos das áreas citadas pelo Consultor A, foram aprendidos assuntos relacionados ao poder público e sobre as variáveis presentes no ambiente externo das ONGs. Como o poder público tem uma forte ligação com as ONGs torna-se necessário que o consultor construa um maior conhecimento do mesmo para que sejam traçados cenários mais parecidos com o que será enfrentado pelas ONGs compreendendo suas oportunidades e ameaças. Na entrevista de acompanhamento com o Consultor A este aprendizado foi considerado como relevante.

Eu aprendi sobre interação com o poder público. Certo, assim, visão do mercado institucional, sabe. (...) Acho, na montagem dos cenários, eu trabalho no causal, causa e efeito, aí, nós compomos os cenários. Cenários otimistas, cenários pessimistas, e dentro dos cenários você trabalha com

várias áreas. Ambiente, ambiente institucional, ameaças tecnológicas, então dentro dos cenários, especialmente dessa interação com o poder público, eu aprendi a maestria do cara. A maestria com que o pessoal fazia isso. (Consultor A, entrevista de acompanhamento em outubro de 2007).

b) Conhecimentos sobre novos arranjos produtivos:

Além dos conhecimentos relativos à área social e às alternativas para o desenvolvimento social foram desenvolvidos conhecimentos sobre novos arranjos produtivos. Como a maioria das ONGs busca obter melhorias nas condições de vida de seus beneficiários por meio da geração de trabalho e renda, muitos projetos estão relacionados ao desenvolvimento de arranjos produtivos com os mesmos. Conseqüentemente, o consultor, para assessorar o desenvolvimento destes arranjos sente a necessidade de conhecer como eles se desenvolvem.

Aí, eu tenho experiência em caprinocultura, ovinocultura, piscicultura e vários tipos de projetos. Agroindústria. Então, eu aprendo muito sobre isto aí. Tenho que ver tudo, processo, mercado. Aí, termino sendo forçado a conhecer alguma coisa naquilo ali, o mais enriquecedor é nesta parte. E a estratégia de intervenção como um todo (Consultor A, entrevista de acompanhamento em outubro de 2007).

No entanto, para a Consultora I não há somente uma construção de novos conhecimentos, há uma reformulação dos conhecimentos antigos pelos que foram obtidos mudando a visão de mundo sobre o que foi reformulado. Desse modo, há uma qualificação destes conhecimentos e novas compreensões sobre os mesmos.

Eu acho que a mala vai enchendo, sua bagagem vai aumentando e ela vai qualificando. Você vai qualificando o que você pensa sobre determinados assuntos. Porque assim, uma coisa é quando você pega um processo que é micro crédito e outra coisa é quando você pega um processo que é plano diretor de cidades, e, outra coisa, são organizações que trabalham com temas muito diferentes, a criança e o adolescente, enfim, cada vez que eu saio de um processo desse, a minha visão sobre aquele assunto, normalmente, se ampliou “pra caramba”. Qualificou e eu consigo ter um discurso político muito mais aprofundado (Consultora I, entrevista em novembro de 2007).

c) Conhecimentos relacionados a metodologias de intervenção:

Além de conhecimentos sobre novos conceitos, novos empreendimentos e novas alternativas para a organização social, como foi destacado pelas consultoras H e I, foram construídos também conhecimentos sobre metodologias de intervenção.

(...) então, como a gente pega assuntos diferentes que estão no mundo, digamos assim, vários problemas sociais que estão por aí, você vai qualificando a sua visão de mundo, você vai vendo o que é que realmente tem a ver, o que é que realmente pode mudar, e, você vai transformar o que muda e o que é que não muda. Ao menos assim, a gente aprende muito o que é que não muda. E como mudar em determinadas situações, como pode intervir naquele processo, naquele assunto, com uma outra fala (Consultora I, entrevista em novembro de 2007).

Eu tinha essa visão de trabalhar o social com senso crítico, mas eu não tinha uma visão elaborada. (...) Então, assim, modificou muito a minha visão de mundo, minha visão do trabalho, a forma como eu avalio hoje é totalmente diferente de como eu avaliava antes. Não é tão tecnicista. A forma como eu monitoro hoje é totalmente diferente de como eu fazia antes. Hoje eu sou uma profissional completamente diferente. Completamente diferente de como eu entrei (Consultora H, entrevista em novembro de 2007).

Estes novos aprendizados não foram utilizados somente na reformulação de metodologias para ONGs, algumas práticas adotadas nas ONGs também foram úteis para o trabalho nas empresas privadas. Este é o caso do Consultor C que desenvolveu aprendizados relacionados à gestão coletiva que são úteis para seu trabalho com algumas empresas familiares.

A gestão coletiva. Já, duas empresas em que nós trabalhamos eram empresas de base familiar e a gente alterou esse processo e criou sugestões que vêm sendo construídas, duas delas há mais de dois anos e que a gestão passou a ser feita de forma coletiva. Um envolvimento tanto do grupo familiar que criou a empresa, quando dos funcionários que trabalham na empresa. Com órgãos, colegiados de decisões maiores, discutem como vai ser a execução, mas quem executa é cada área, tudo dentro do aprendizado nessa área de ONG, isso foi bem interessante (Consultor C, entrevista em maio de 2007).

d) Conhecimentos sobre as reais demandas e potencialidades das ONGs:

Outros conhecimentos citados pelo Consultor A estão relacionados a uma melhor compreensão das demandas das ONGs. Este conhecimento é útil para este consultor, que também presta consultoria a órgãos públicos, sendo estes os principais financiadores das ONGs. Desse modo, quando está prestando consultoria a estes órgãos ele pode propor estratégias de relacionamento entre o órgão público e a ONG, embasado em seus conhecimentos sobre as demandas e as potencialidades desta última.

Tipo assim: como eu estou do lado do governo e eu negocio com ONGs, eu sei como as ONGs pensam, eu já sei como articular, eu já sei onde está, até quando o cara bota uma proposta. Eu já sei onde está pegando mais, onde dá para tirar. E já fui do outro lado. E quando eu estou do outro lado eu tenho aquela sensação de que eu conheço o outro lado e posso fazer os ajustes (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

4.3.2 Habilidades desenvolvidas e/ou aperfeiçoadas

Quanto às habilidades, segundo os consultores entrevistados, além das novas habilidades desenvolvidas, muitas foram aperfeiçoadas. Foram destacadas as habilidades políticas e de relacionamento interpessoal, habilidades para elaboração de planejamentos e habilidades em saber lidar com o outro, entendendo suas limitações. Consideramos como habilidades a expertise, capacidade ou facilidade em fazer algo com destreza.

a) Habilidades políticas e de relacionamentos interpessoais:

Como foi citado na seção 4.1.1.1 as relações interpessoais nas ONGs são muito conflituosas o que exige do consultor uma habilidade ainda maior para lidar com estes conflitos. Com essa demanda no decorrer de suas atividades, o consultor vai aperfeiçoando a sua habilidade em lidar com estas dificuldades. Os relatos abaixo ilustram o desenvolvimento/aperfeiçoamento desta habilidade:

É uma coisa extremamente profissionalizante, que todo mundo que chega aqui, vai desenvolvendo inúmeras habilidades, principalmente com relação à mediação de conflitos, que dentro do que eu fazia, eu já utilizava esta habilidade. Porém, aqui, sem dúvida alguma, são tantos os conflitos que você se depara no terceiro setor. Relação direta com a comunidade, que você tem que aperfeiçoar o máximo que você puder para que as coisas não travem e então não morram (Consultora H, entrevista em novembro de 2007).

Esta coisa, assim. Tem uma agenda oculta e deslegítima a idéia do outro. Não serve, por causa de interesses ocultados lá na frente. (...) Aí eu encontrei esta resistência. Mas, na realidade, nesse tipo de processo, das lapadas que eu levei da vida, eu já lido com aquilo ali (Consultor A, entrevista de acompanhamento em outubro de 2007).

A capacidade de olhar o que não está sendo dito. Cada vez mais você consegue olhar o que não está sendo dito, escutar o que não está sendo dito, o que está por traz dos processos, o que está nas entranhas desta história (Consultora I, entrevista em novembro de 2007).

O consultor, ele tem que ter muita sensibilidade para perceber nas entrelinhas o que é que está acontecendo. Ele entra em muitas áreas de conflito. E aí, você identifica as vaidades, o poder que existe, de modo geral. Não estou falando especificamente da Ande não, mas de todas as ONGs (Consultora J, entrevista em novembro de 2007).

Como foi afirmado pelo Consultor E, as ideologias de alguns membros das ONGs podem fazer com que surjam propostas que estão fora do senso de realidade. O Consultor A, diante desta realidade teve que desenvolver a habilidade de lidar com as ideologias dos integrantes das ONGs sem bater de frente com os mesmos.

Às vezes, na reunião, eu fico calado e depois eu falo: veja só, se, somente se, acontecer isto do jeito que você está pensando, vai acontecer isto aqui. E, às vezes, as pessoas deliram e é o cara mostrando a experiência. A lógica do raciocínio dele. E ele faz um raciocínio todo ideológico. Agora na praticidade, não tem consistência prática. Faço algumas perguntas, assim, meio idiotas. E aí termino mostrando meu ponto de vista, assim, qual é a capacidade de o cara negar o meu. Então não digo que o dele está errado, eu digo assim: se acontecer isto, o que vai acontecer? (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

b) Habilidades para a elaboração de planejamentos:

Pelo fato de as ONGs buscarem um desenvolvimento sustentável, integrando pessoas, meio ambiente e desenvolvimento, nestas consultorias é demandado do consultor um entendimento maior do impacto das ações em partes específicas do todo. Para isto, segundo a Consultora H, ela desenvolveu uma capacidade de percepção mais ampliada dos problemas e do impacto de ações locais e/ou específicas na solução dos problemas globais.

Então esta é uma habilidade que eu aperfeiçoei muito. Uma visão mais holística do todo, você não vê o problema setorizado. Você tem que ver várias nuances que influencia este problema, até dentro da empresa você pode fazer isto, mas de uma outra forma, porque não é tão subjetivo, é muito mais prático (Consultora H, entrevista em novembro de 2007).

Isto facilita o desenvolvimento de planejamentos cujas atividades proporcionam a obtenção de resultados mais efetivos. “Então, a gente aperfeiçoa a nossa capacidade de ler processos, de enxergar os processos das organizações” (Consultora I, entrevista em novembro de 2007).

c) Habilidades em lidar com o outro entendendo suas limitações:

Como foi citado pela Consultora H, ser mais sensível às limitações do outro torna-se importante em um ambiente onde nem sempre a eficiência e a competência são tidas como o norte para a realização das atividades. Para isso torna-se necessário ter uma habilidade de escuta, de abertura e altruísmo para com o outro. Como resultado dessa demanda, os consultores desenvolveram uma habilidade de se relacionar, de escutar e entender as limitações do outro, tornando-se mais emocionais que racionais. Como foi citado pela Consultora I (entrevista em novembro de 2007): “a cada processo a gente aperfeiçoa as habilidades. Habilidade de escuta é uma que eu aperfeiçoei muito, eu falava demais, hoje eu escuto muito mais do que falo”. Para isso é preciso “controlar a ansiedade. A capacidade de se colocar no lugar do outro. A capacidade de aprender com o outro (...). Construir junto. Eu acho que a capacidade de ouvir. Aprender bastante. Não ir com preconceitos” (Consultora J,

entrevista em novembro de 2007). O Consultor B também falou sobre esta habilidade desenvolvida:

Talvez lidar com coisas um pouco inusitadas para mim, como satisfação. Pessoas que estão ali e não estariam se fosse em uma empresa privada. Isso aí, tem me ajudado a desenvolver a questão de cuidado e empatia com o outro. Se fosse em uma organização privada, talvez eu falasse: o que você está fazendo aqui, cai fora, vai ficar preso aqui, e nesse caso não é o caso. Até porque as pessoas acreditam na missão da organização, faz, mas vai dizer: poxa! Eu gosto do que faço aqui! Neste sentido eu desenvolvi um pouco de habilidade mesmo, de ser mais sensível às dificuldades que o outro está enfrentando (Consultor B, entrevista em maio de 2007).

4.3.3 Novas atitudes adotadas pelos consultores

E, por fim, além da construção/aperfeiçoamento de novos conhecimentos e habilidades, muitas posturas dos consultores foram mudadas com o trabalho nas ONGs. Dentre elas se destacam a abertura, pró-atividade, sensibilidade, e a adoção de comportamentos voltados para a facilitação de processos. Consideramos como atitudes as reações ou maneiras de ser de um indivíduo em relação a pessoa (s), objeto (s) e situação (ões) (FERREIRA, 2004).

a) Abertura:

Uma primeira atitude desenvolvida pelos consultores é a disposição de estarem abertos a novas compreensões do mundo, aceitando novos caminhos para suas atividades. Para eles, isso facilita o desenvolvimento do aprendizado próprio. Apesar do *background* de conhecimentos ter grande relevância, se fechar somente em experiências passadas pode impedir o entendimento de novas lógicas, talvez mais adequadas àquela intervenção. As experiências passadas podem tornar o consultor cego para novas realidades, o que pode fazer com que ele assuma comportamentos considerados como inadequados. Tendo abertura para aceitar que as situações podem ser diferentes, esta cegueira é minimizada.

Eu acho que outro aprendizado é você considerar que não sabe nada da organização. Porque a gente pega os papéis que eles enviam, os outros projetos, planejamentos, a gente lê, lê, lê. E aí a gente forma uma imagem da organização. Mas quando a gente chega lá, se a gente chegar com esta imagem pré-formada, a gente chega de uma forma preconceituosa, e é muito diferente o que está no papel, do que eles falam, do discurso, do momento que eles vivem (Consultora I, entrevista em novembro de 2007).

b) Pró-atividade:

Como nas atividades das ONGs torna-se necessário que seus integrantes desenvolvam suas atividades de maneira mais autônoma, onde, muitas vezes, a figura de poder e as regras não são tão claras como nas empresas mercantis, o consultor, mais que nas empresas privadas, tem que ser pró-ativo. O desenvolvimento desta atitude foi destacada pelo Consultor A (entrevista em maio de 2007):

Atitude, eu desenvolvi mais, uma atitude mais pró-ativa. Porque se eu estivesse na empresa, eu estaria naquela coisa muito burocrática, obedecendo ao chefe. E no terceiro setor [neste caso o consultor considerou terceiro setor como sinônimo de ONGs], de certa forma, você tem que se virar. A atitude, eu fiquei mais pró-ativo.

c) Sensibilidade:

Além da pró-atividade, os entrevistados adotaram novas atitudes que além de úteis para o trabalho em ONGs, os deixaram mais preparados para a vida, mais preparado para relacionamentos, tornando-os mais sensíveis a compreender o mundo. Esta sensibilidade, na visão dos consultores A e I, os deixaram menos instrumentais e mais focados nas pessoas e nos relacionamentos.

Fiquei mais sensível às temáticas. Que, por exemplo, se for chamado para gerenciar uma coisa ou se eu tiver que intervir na comunidade, com certeza não vou intervir de maneira muito diferente. Passei a ser menos instrumental. Quando eu opero em uma empresa privada, eu opero com uma lógica menos instrumental (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

Que quando a gente entende melhor um determinado assunto, quando a gente escuta melhor, muda a sua atitude para a vida, eu aprendi a escutar não só os meus clientes da ONG, como eu aprendi a escutar a minha família, como eu aprendi a escutar os meus filhos, enfim, como eu aprendi a escutar a minha mãe que é de outra idade. Então você aprende, o que você aprende ali no trabalho, você acaba trazendo para a sua vida (Consultora I, entrevista em novembro de 2007).

Esta sensibilidade, para a Consultora I, está relacionada a uma capacidade crítica de agir no mundo, não somente realizando ações assistencialistas sem grandes impactos e que simplesmente a faz sentir-se bem, mas agindo de maneira mais consciente quanto ao impacto de suas ações na sociedade. As consultoras H e J também comentaram sobre as mudanças nesta postura:

Então, por exemplo, esta coisa de trabalhar a questão humanitária. Você trabalha porque você quer ser solidário, mas eu nunca trabalhava na área de desenvolvimento mesmo. Às vezes, a gente é até assistencialista, ajuda numa sopa; nas instituições de caridade, você vai ser voluntário em uma creche, você faz este tipo de trabalho pontual que você ajuda e se sente bem fazendo. Mas, o que eu tinha começado na escola com o projeto de desenvolvimento com meus alunos, de autocrítica, de posicionamento social (Consultora H, entrevista em novembro de 2007)

Na verdade, quando você trabalha nas ONGs, você tem uma visão melhor das coisas. Você consegue enxergar o ser humano que está ali dentro. É muito diferente. Você passa a ver o valor do outro. Acho que você passa a ser um ser humano melhor. Acho que sou uma pessoa melhor hoje [risos]. Mais consciente, mais focada no outro, sabe? (Consultora J, entrevista em novembro de 2007).

d) Atitude quanto a ser mais facilitador que conselheiro:

Por ter suas próprias características, no contexto da consultoria em ONGs, a postura menos adequada que deve ser adotada pelo consultor é a de querer “transmitir” o conhecimento para os clientes. Este, mais do que nunca, é um ambiente que demanda do consultor uma postura “construtivista” quanto ao desenvolvimento do aprendizado dos atores envolvidos.

Primeiro, você não deve achar que tem o saber e que deve enfiar por goela abaixo. Segundo, valorizar o saber da pessoa. A educação tem que ser uma educação de interação, de reflexão, de motivação. Então, o capacitador, ele tem que ser assim, um indutor do processo. (...) Porque se você chegar mostrando que você sabe muita ciência, mostrando que você sabe muito discurso político, muita sociologia, muita filosofia, muito gueri, gueri, as pessoas vão te aplaudir, vão fingir que sabem, mas assim que acabar a situação, ninguém muda de atitude (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

Não é uma situação em que você leva o conhecimento que promova a intervenção. Raramente, a instituição lá, vamos dizer, tem esta estrutura, muito forte no coletivo, maneira de produzir, maneira de comercializar produtos. Raramente a gente faz intervenção que modifique isto, normalmente é para fortalecer, quando há esta intervenção. No final vai dar suporte a esta estrutura já criada por eles (Consultor C, entrevista em maio de 2007).

Desse modo, com os erros cometidos e com a experiência, os consultores passaram a desenvolver a atitude de facilitar mais as atividades de acordo com as propostas dos membros das ONGs do que fazer aconselhamentos unilaterais. Vale lembrar que nem sempre o tempo permite a adoção desta postura, mas eles se tornaram conscientes desta necessidade.

Quando eu comecei a trabalhar com grupos, eu era uma professora melhorada. Uma professora que sabia ouvir, e tinha um processo mais lúdico, digamos assim. Eu acho que hoje eu sou uma pessoa, eu me intitulo como todos nós nos intitulamos: facilitadores de processos. (...) Eu nunca mais levei para nenhuma organização nenhum modelo, e nunca mais quis fazer nenhum diagnóstico. Eu faço uma escuta, se alguém disser assim: você pode vir fazer aqui um diagnóstico? Não sei fazer. Não sei mais fazer e eu achava que era especialista em diagnóstico (Consultora I, entrevista em novembro de 2007).

A opção de não realizar diagnósticos é uma opção metodológica utilizada somente pela Consultora I, a maioria dos entrevistados têm como ponto de partida a elaboração do mesmo.

4.4 O processo de aprendizagem do consultor na relação consultor - ONG

Como acontece em todas as relações resultantes em aprendizados os agentes constroem este aprendizado por meio de um processo de aprendizagem. Neste estudo identificamos que o processo de aprendizagem dos consultores com o trabalho em ONGs é influenciado pela experiência, reflexão, contexto social, leituras e educação formal. Na seqüência foi apresentado como estas variáveis se relacionam.

4.4.1 A experiência como facilitadora da aprendizagem

Nas entrevistas com os consultores de ONGs identificamos que a experiência é um fator importantíssimo para a aprendizagem do consultor. No entanto, para o Consultor C, nem todas as experiências são fontes ricas de aprendizados. O aprendizado depende muito do tipo de intervenção que será realizada nas ONGs. As consultorias pontuais não possibilitam muito o aprendizado do consultor. Desse modo, são nas ONGs que demandam consultorias organizacionais que o consultor tem maiores oportunidades de aprendizado, uma vez que a consultoria visa uma maior estruturação de toda organização, aumentando a interação entre o consultor e os integrantes destas organizações. “Eu acho que as instituições desse primeiro grupo [que surgem do sonho do criador], aquelas que nascem de um sonho, elas têm muito a ensinar e a aprender” (Consultor C, entrevista em novembro de 2007).

Por outro lado, as ONGs que trabalham focadas em projetos, por demandarem atividades específicas e pontuais, não são ambientes propícios ao aprendizado do consultor, por não se organizarem estruturalmente. Raramente o consultor tem uma visão holística destas organizações. Consequentemente, as ONGs que já estão estruturadas, como as subsidiadas por outras organizações, por já terem as pessoas responsáveis pelas atividades organizacionais, também tendem a não propiciar um maior aprendizado do consultor uma vez que seu papel nestas organizações, raramente, vai além de atividades pontuais. Nestes casos os consultores aprendem, mas não são aprendizados relativos à gestão da instituição como um todo, mas relacionados àquela atividade específica.

As instituições do meio [com pessoas que têm envolvimento político], é uma ação mais de você criar um produto, vender um serviço específico ou criar um produto para elas, não acredito que isto dá um aprendizado. Mais na experiência da relação, mas não acho que haja esta interação não. O aprendizado ocorre pela atividade, e não pela instituição. No outro grupo [ligadas a outras organizações] pode ocorrer também, mas como são instituições que têm uma ação vinculada às empresas, a troca se dá naquilo que você está executando, te dá um aprendizado também, mas o maior é no primeiro grupo (Consultor C, entrevista em novembro de 2007).

Mesmo tendo ONGs em que a natureza das atividades desenvolvidas não possibilitam muito aprendizado para os consultores, normalmente, o conhecimento das metodologias de intervenção, da filosofia de trabalho e de situações diversificadas atuam como luz nas atuações futuras destes profissionais. Seguem as falas dos consultores que se referem a este fato:

Tudo que eu aprendi em uma [ONG], eu utilizei na outra [ONG]. Tudo, tudo, tudo, tudo. (...) Por exemplo, metodologia de intervenção, filosofia de trabalho, erros que eu cometi numa outra, então tudo isto a gente leva para a que vier depois. (...) Agora você também aprende muito lidando com situações diversificadas de sua vida, quanto mais sua vida segue uma rotina, mais você aprende. Você leva muito desse tipo de consultoria (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

(...) podemos dizer que a gente acaba, também, se “especializando” uma vez que a gente tem uma vivência prática, ao longo de vários tempos, de vários anos. Especificamente ONG que é o foco do seu trabalho, a gente já atende, já atendeu algumas empresas, embora o IMIP acaba sendo uma mistura (Consultor D, entrevista em maio de 2007)

Agora, eu consegui nestes trabalhos com consultoria um aprendizado, que a gente consegue, se você vir um documento de ONG e vir um documento meu, você nota a diferença. Foi o que eu consegui ao longo deste aprendizado. Eu consigo estruturar um teto de uma forma bem adequada para aquilo que a instituição está querendo. E as pessoas que estão dentro,

têm dificuldades. Isto foi fruto, foi resultado que eu considero que obtive a partir de minhas realizações nestas instituições (Consultor C, entrevista de acompanhamento em novembro de 2007).

Como foi afirmado na seção anterior sobre novas posturas aprendidas, esta experiência possibilita ao consultor uma melhor compreensão de uma nova realidade a partir de memórias de situações passadas. Mas, como destacou os consultores E e I, cada situação é nova e o consultor deve estar aberto ao entendimento disso.

Agora do ponto de vista do método, sim, tem adaptações, tem mudanças, mas como não há uma linha única de trabalho, a experiência ela tem um lado interessante. Ao estar em contato com uma nova ONG, você tem memórias do que você já experienciou com outras e você vai adaptar (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

Esta sensação que eu tenho, como consultora de ONG, é que aquele cliente será um eterno cliente. Acaba aquele prazo que ele contratou, que ele te pagou, mas você carrega aquele processo para sempre. Uma hora, você lida com ele, você quer saber dele, você nunca esquece. Eu tenho sentido que a gente não esquece o cliente. Às vezes você até esquece o cliente, mas não esquece o processo. Quer talvez ligar, saber como ele está, não esquece o processo, a gente fica com aquilo na cabeça e a gente reflete muito sobre aquilo quando a gente pega uma outra situação semelhante, parecida. A gente: humm, me lembro disso, mas não posso agir da mesma forma, porque isto é um outro grupo (Consultora I, entrevista em novembro de 2007).

Quanto mais diversificada a experiência, maior é o aprendizado com a mesma. Quando as atividades fazem parte de uma rotina, ela passa despercebida sem mudar muito o *background* do consultor. A fala do consultor A (entrevista de acompanhamento em outubro de 2007) ilustra esta situação: “poderia ter sido rico, se não fosse bem uma coisa que já faz parte da minha rotina, que eu já estava fazendo ali, e dentro do nível de controle de situações. O cara reagia e eu já sabia a retórica dele para aquilo ali”. Em entrevista de acompanhamento sobre o fechamento do planejamento em uma ONG a Consultora I também considerou que como as situações daquela intervenção foi rotineira, ela não obteve aprendizados significativos naquele momento.

Se por um lado a rotina não possibilita muitos aprendizados para o consultor, os erros têm um efeito positivo para os mesmos. No contexto da consultoria em ONGs, os erros dos consultores e dos envolvidos na consultoria desencadeiam um desconforto que leva à reflexão para a identificação das causas do mesmo e das possíveis soluções. Na busca por soluções, novos caminhos mais adequados são traçados. Como foi afirmado pelos consultores A, B, e F A, aprendendo com os erros foi possível atuar de forma mais adequada.

E quando você vai fazer algo que você não domina e áí você erra e não sabe exatamente no que você errou e investiga e tenta descobrir, áí aprende mesmo, e áí quando você vai fazer, você faz diferente. Áí eu considero realmente uma aprendizagem (Consultor B, entrevista em maio de 2007).

Você aprende, eu insisto muito, que aprende com os erros. Eu pessoalmente tive um aprendizado com os erros. A gente, quando fazia assessoria às prefeituras de oposição, conseguiu um recurso para fazer lá na comunidade do Itambé fossas secas, não sei se você já viu. Que não tem descarga, ela é feita num determinado lugar, e ali você faz as casinhas e as pessoas não têm água. Se não tem água, não tem como você estar dando descarga. Então, é um buraco no chão, com uma coisa para sentar e com um sistema de ventilação e respiração, que os gases e bactérias se diluem no ar. E a gente construiu lá, e sem estudo do lençol freático, e na primeira chuarada, as fossas secas viraram tanquinhos. Então você tem que ter também a consciência do seu limite. Se você vai fazer construções nesta área, um sociólogo, que diabos você vai ... Teria que ter alguém que entendesse de solo e dissesse: olha, não faça aqui, porque vai ter água. Então você aprende, e tem outros. E tem outros erros também (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Áí, eu aprendo muito com os erros, principalmente com os erros de quem manda e os meus erros. Normalmente a gente na consultoria não tem taxa de 100% de sucesso. É muito difícil no trabalho de consultoria ter uma taxa de 100%. A atividade de consultoria é igual a de técnico de seleção, é muito arriscado. E as condições podem não ser favoráveis. A não ser que, eu não tenho condições, mas eu tenho capacidade de manipular ao longo do processo. Ou influenciando certas coisas, ou manipulando mesmo. Mas hoje, tem determinados projetos que eu entrei antes, e hoje eu já sei como ele começa e como ele termina. E áí já não entraria. Mas quando você está começando, você entra em muita fria mesmo (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

Para aprender com os erros torna-se necessário um mínimo de tolerância para com os mesmos. Quando se tem tolerância, os consultores podem tentar inovar e testar novas alternativas para soluções. No entanto, os consultores afirmaram que nem sempre há uma tolerância para o erro do consultor nas ONGs. Na maioria das vezes, os erros são acompanhados da punição da perda ou da não renovação da consultoria. Esta punição não deixa de propiciar um aprendizado para o consultor, mas este aprendizado só será útil para intervenções em outras organizações.

Tem, pelo discurso. Deveria ter. Agora, se você não produz o que estava previsto, por exemplo, não sei se ele vai te contratar de novo. Que o erro seria este: não, tudo bem, refaça. Refazer na hora, eu acho que sim. O diagnóstico é isso, áí, tem uma sensibilidade em fazer isso. Mas se você cometer um erro e remediar, não sei se um ano depois ele vai te contratar. É a lei do mercado, e o consumidor vai achar que, pelo dinheiro, não tenha mais proveito. E isso eu não sei se muda muito, se é em uma ONG ou em uma empresa (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

Porque há um custo, e este custo não dá para fazer uma correção e, às vezes, cria um clima insatisfatório entre o dirigente e o consultor, e aí você não tem mais espaço, permanece um pouco da amizade, mas perde o caráter de fazer aquele trabalho que estava em contratação (Consultor C, entrevista em novembro de 2007).

Além dos aspectos positivos da experiência para o desenvolvimento do aprendiz do consultor, estas podem ter efeitos inibidores para a aprendizagem do mesmo. Os consultores afirmaram que é preciso estar atento à experiência, pois a mesma experiência que lhe dá uma *expertise* em trabalhar assuntos rotineiros pode provocar uma cegueira para novas realidades, visões e posturas. Com esta cegueira, situações novas podem passar despercebidas ou serem tratadas de forma inadequadas.

Por outro lado, então é isso, é uma faca de dois gumes: você vem e tem experiência com outras e pode fazer as mesmas coisas naquela. É provável, mas isto pode ser uma coisa que se avança mais rápido, de uma certa forma você já tem em mente os padrões que você vai aplicar, mas produz também o fator de cegueira. Você pode querer aplicar de qualquer forma uma coisa que não tem nada a ver (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

O que eu não achei que era típico, foi exceção. Porque eu esperava que tivesse muita resistência, muito quebra pau, está entendendo? E não foi assim (Consultor A, entrevista de acompanhamento em outubro de 2007).

Conseqüentemente, a postura do consultor diante das experiências define o desenvolvimento do aprendiz ou não com as mesmas. Para os consultores, a experiência em si não propicia o aprendiz. Para obtê-lo torna-se necessário a abertura para aprender com a ela.

Isto, um bom diagnóstico sociológico em dez entidades pode ser a mesma coisa, a décima primeira pode ser outra coisa. Que não se aplica mais. Então, deve um pouco ficar aberto. Apesar da experiência, não pensar: oh chega, isto aqui eu já sei, eu já conheço, eu já vi este tipo de coisa em outro lugar. Cuidado com isto (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

Abrir o coração. Eu diria para ele abrir o coração, ligar o coração dele ao ouvido, para poder aprender sobre a ONG. Abrir o coração dele. Quando eu digo abrir o coração, é não ficar fechado em preconceitos, não ficar fechado em achômetros, não ficar fechado no externo. Quando eu digo abrir o coração, abrir os ouvidos, abrir os olhos, e aprende. Abertura, abertura interna. Se a pessoa estiver montada em cima de uma formação, que seja uma formação, ou elitista, ou preconceituosa, ou burguesa, muitas vezes, a pessoa vai estar rechaçando (...) acho que a abertura de coração é o ideal (Consultor G, entrevista em outubro de 2007).

4.4.2 Refletindo a partir da prática

Ao citarem a experiência como uma variável relevante para a aprendizagem, os consultores destacaram o fato de que nesta experiência é a reflexão que permite a obtenção de maiores aprendizados. Desse modo, a reflexão é inerente a aprendizagem e é somente com ela que determinada experiência resulta em aprendizado. Foram destacados três tipos de reflexão pelos consultores. A primeira é a reflexão na prática, no momento em que a ação se desenrola.

E esta nova metodologia é resultado da interação com este novo ambiente?(Pesquisador)

É. Com a interação, pesquisas bibliográficas, dificuldades que você foi tendo e reflexão em cima da sua prática. (...). E a quarta forma é através da reflexão, reflexão, reflexão, reflexão na sua prática (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

Nesta última reunião, teve alguma situação de angústia ou insegurança? (Pesquisador).

Não. Desta última não. Mas a outra eu quase morri de insegurança.

E esta insegurança resultou em alguma ação que você teve que fazer para superá-la?(pesquisador).

Tive que fazer atividades não planejadas. Comprar material na hora do almoço e realizar outras atividades e deu certo (Consultora I, entrevista de acompanhamento em dezembro de 2007).

O segundo tipo de reflexão é a reflexão realizada após a ação, mas não é uma reflexão sistematizada sobre todas as atividades passadas. Como afirmou o Consultor A, a reflexão é feita muito sobre pontos específicos que, muitas vezes, não era esperado em uma determinada intervenção. Isto explica o porquê de experiências rotineiras não serem significativas para o aprendizado dos consultores.

Eu reflito, mas eu reflito assim muito assistemático. Eu reflito assim, em cima do ponto que eu quero refletir. Às vezes eu não reflito sobre todo o processo. Eu fico refletindo muito sobre aquele ponto. Por exemplo, eu tenho um ponto problemático, na análise do cenário eu esperava ter mais *insights*, e não tive este nível de *insights*. Não é que não houve *insights*, houve, mas eu esperava mais. Então, será que eu tive uma expectativa errada? Poxa! Você teve uma expectativa e errou! Eu tive essa expectativa, mas eu jogo logo no método. Então eu tenho que fazer um método para as pessoas falarem mais. A grande dificuldade que eu estou tendo em planejamento estratégico é abstração. Não consigo fazer todo mundo caminhar no mesmo nível. Aí eu fui entender que não é comigo, aí já é o seguinte, também sempre tem uns pontos que poderiam ser melhorados (Consultor A, entrevista de acompanhamento em outubro de 2007).

E o terceiro tipo de reflexão é a reflexão em grupo, onde se tornam necessários os *feedbacks* de pares ou de membros do sistema-cliente. Este tipo de reflexão faz o elo entre

experiência, reflexão e contexto social. Pelo fato dos consultores, normalmente, não terem condições financeiras para montarem equipes permanentes para atuarem nas ONGs, suas intervenções são realizadas de forma individual, o que dificulta a reflexão compartilhada com pares. Não obstante, alguns se aconselham com amigos que também são consultores de ONGs. Segue o comentário do Consultor G sobre a reflexão em grupo:

Com a reflexão. A reflexão em grupo. Porque quando uma pessoa abre a boca e fala de sua experiência pessoal, aquilo cala as pessoas. A reflexão no grupo ela é fundamental. Ela é a grande forma de aprendizado. A reflexão em grupo. Ou seja, uma pessoa dentro daquele grupo, dizendo sua experiência, todos podendo escutar e refletir (Consultor G, entrevista em outubro de 2007).

4.4.3 O apoio do contexto social

Para os consultores, os aprendizados obtidos por meio da experiência e da reflexão sobre estas experiências, não se dá no nada. Eles são resultados de uma interação dos consultores com pares e/ou com os integrantes das ONGs. Conseqüentemente, esta interação se configura como uma oportunidade rica para o aprendizado próprio. O consultor aprende se engajando na ONG e de acordo com suas necessidades aprendem com as atividades e com os comportamentos desenvolvidos por terceiros.

Eu tive que interagir com vários profissionais durante esta trajetória. Engenheiros agrônomos, economistas, advogados. Então quando eu fui trabalhar com ONGs, normalmente os projetos têm uma equipe multidisciplinar. Então, interagi muito o conhecimento de advocacia, de economia, de engenharia agrônômica e de sociologia, então, só aí, foi um aprendizado muito forte (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

E aí você tem coisas da experiência, da batalha das pessoas que estão envolvidas que lhe dão uma lição de coisas que você tende a superar e até alterar sua metodologia com a aprendizagem, diferenças que a gente num trabalho científico não conseguiria (Consultor C, entrevista em maio de 2007).

Olha, a gente vai aprimorando, a gente vai aprendendo com as pessoas. No caso, a gente tem que entender melhor como é que funcionam as coisas, principalmente a variável que é o ser humano (Consultora J, entrevista em novembro de 2007).

Para aprender com o grupo, ou com as pessoas que estão em sua volta uma questão que os consultores colocaram como crucial é a obtenção de *feedbacks*. São através dos

feedbacks que se pode tomar consciência dos comportamentos inadequados para que possa mudá-los. São as informações de terceiros detentores de uma melhor compreensão da postura do consultor que podem facilitar a percepção dos erros e acertos do mesmo. Como afirmou o Consultor C (entrevista em maio de 2007) “Às vezes, numa dificuldade, você tem que ter uma aliança onde aqueles parceiros que já viveram a experiência, eles podem orientar e lhe dar o caminho”.

Peço ajuda para o [Consultor B que é seu amigo], que é um consultor de janela. Ele já foi meu consultor de janela, assim generosamente. (...) Eu peço aos de fora. Quando o tempo permite. Tem vez que eu pego do próprio grupo. Por exemplo, este artigo que eu vou produzir, a gente reuniu em dois tempos. No primeiro tempo com as pessoas que pediram, para as pessoas da entrevista e algumas pessoas de fora também. Eu vou reescrever em função delas. Então tem um olhar justamente importante, eu posso cometer grandes erros e aí existe realmente uma grande ajuda (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

Então, eu não estou levando experimentos, mas muitos instrumentos que eu fui buscar na literatura, eu nunca apliquei, eu estou aplicando pela primeira vez. Neste sentido, eu estou tendo muitos *feedback de que os instrumentos estão sendo bons* (...) (Consultor B, entrevista em maio de 2007).

Além das relações normais do dia-a-dia, outra forma de propiciar *feedbacks* é através da avaliação das atividades, fazendo os ajustes quando necessários. A consultora H (entrevista em novembro de 2007) considera que as avaliações das atividades desenvolvidas permitem a realização de momentos de reflexão em grupo que possibilitam novos aprendizados: “quase que o tempo inteiro, a gente trabalha muito, a gente tem uma avaliação contínua. Da sua própria prática, a gente avalia sempre, a gente sempre busca. Pelo menos, uma vez por ano, a gente pára e faz avaliação”.

Para que se tenham *feedbacks* é ideal que o contexto da aprendizagem tenha algumas características facilitadoras do mesmo. No entanto, nas ONGs, este ambiente não é conseguido logo em que o consultor começa a trabalhar com ela. O consultor, com o tempo, busca a aceitação dos integrantes das ONGs até ser considerado como parte daquela organização. Uma alternativa para o engajamento dos consultores é a realização de trabalhos voluntários para conhecer a cultura e o comportamento dos integrantes da organização.

Agora, não se abre imediatamente não. Você vai ter que buscar, primeiro vai ter que trabalhar com relação, e vai perguntar e vai buscar e vai tentar. Hoje a gente tem um estado mais aberto. Um ano é um diferencial. Uma coisa que parece pouco tempo, mas não é. É possível e é necessário você introduzir e passar um tempo. As pessoas abrem espaço, tipo, você quer conhecer, você

pode passar um tempo conosco. Pode ser voluntário por um tempo e pode acompanhar os projetos (Consultora H, entrevista em novembro de 2007).

Para se ter *feedbacks*, tornam-se necessários relacionamentos mais intensos entre os envolvidos, o que, muitas vezes, demanda tempo. No entanto, para o Consultor E, como as pessoas estão muito atarefadas, há uma limitação para os relacionamentos mais intensos e, conseqüentemente, para a obtenção de *feedbacks*.

Eu não sei se é tão propício. O que está acontecendo agora, eu não sei se é o seu caso, vive super atarefado, é gente super atarefada. Tem pouco tempo para reunião, pouco tempo... E às vezes quer empurrar um pouco goela abaixo: olha eu preciso. E às vezes funciona e às vezes não. Não sei se é um ambiente propício para o aprendizado, se é mais ou menos que o ambiente empresarial. Sentar com as pessoas duas horas é preocupante. Sem ela fazer outra coisa ao mesmo tempo. Então fora a exceção, eu acho que não (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

Além da necessidade de que as pessoas se dêem tempo para as interações, dar e receber *feedbacks* também está extremamente relacionado com a geração de confiança. Caso ele seja um estranho no grupo o aprendizado social fica dificultado. Deste modo o Consultor G considera indispensável se trabalhar as relações de confiança dentro das ONGs, e, de se tornar parte confiável desta organização.

Este é o grande aprendizado. No grupo, de se ouvir, de se escutar. Como eu disse, é preciso que a ONG seja digna de confiança nesse sentido, e as pessoas terem a confiança de poder escutar e de poder falar. É preciso ter confiança. Sem esta confiança as experiências não são expressas ali dentro, mas com confiança elas são expressas. (...) O nosso trabalho, o trabalho do Libertas com a ONG é da construção da confiança. O nosso trabalho primeiro trabalha a competição, que é à luz do poder. Depois nós trabalhamos com o corpo. A questão do trabalho do Libertas é psicorporal. Depois do trabalho da competição, raivas, diferenças, preconceitos, achômetros, são trabalhados no grupo, é trabalhada a confiança. As pessoas podem se dar as mãos e se olhar nos olhos. E aí, quando as pessoas se dão as mãos e se olham nos olhos é outro contato. Porque elas já trabalharam, já tiraram aquela carga, e aí entra em outro lugar, das pessoas poderem se encontrar no mesmo barco, se enxergar no mesmo barco. Aí já abre, aí a aprendizagem acontece (Consultor G, entrevista em outubro de 2007).

4.4.4 Outras formas de aprendizagem utilizadas pelos consultores

Até o momento podemos analisar que o aprendizado do consultor no trabalho com ONGs é proporcionado por sua prática com estas organizações. Não obstante, outras formas

de aprendizagem não se dão na prática. Este é o caso da aprendizagem através de leituras e da realização de cursos formais. No entanto, a demanda por estas fontes adicionais de aprendizados parte da prática das ONGs. No caso da leitura, para os consultores entrevistados, são necessários momentos de leituras que permitam a obtenção de conhecimentos sistematizados sobre novos temas ou práticas, que não podem ser adquiridos somente com a prática. “Isso é bastante interessante, mas existem outras formas de aprendizagem que é o material, o material das ações das ações da ONG, a história da ONG, ler a história, os indicadores sociais do que é feito, e tudo isso...” (Consultor G, entrevista em outubro de 2007).

Quando eu comecei a trabalhar com desenvolvimento sustentável, eu tive que me inteirar totalmente sobre o tema, uma pesquisa bibliográfica muito forte nesta parte de desenvolvimento sustentável. Eu tive que pesquisar uma metodologia. Que eu não ia utilizar a metodologia que eu normalmente utilizava. Então foi um aprendizado muito forte nesta parte antes. (...). E aprendi com leituras, claro (...) (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

Quando eu mergulho em um assunto novo, novo para mim, que é o caso da economia solidária, vou procurar ver um pouco o que está sendo produzido a nível teórico sobre isso, antes de ir a campo para poder me formar o olhar. Para orientar o olhar para coisas que eu não pensaria em perguntar antes, ou seja, não é que tenha uma teoria única que me oriente, mas no aspecto teórico eu acho importante mergulhar um pouco nisso antes de entrar no assunto para poder ter um olhar crítico (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

E o pessoal diz que esta é minha marca. A da leitura. Sempre gostei de ler. Às vezes o pessoal estava no maior fuzuê e eu estava lá no cantinho fazendo minha leitura. Eu sempre combino leitura mais de profundidade, com leitura mais do cotidiano. Ou seja, eu não abro, é um vício de 200 anos. Eu não consigo, agora com a *internet*, então, você tem esta possibilidade. Mas aqui, tem uma parcela das ONGs, que ela também te dita exigências, ou seja, quando a gente fazia as primeiras assessorias, a preocupação da gente era trazer informações para ajudar na qualificação e no trabalho de organização (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Estas leituras são atividades individuais onde o contexto social das ONGs serve apenas de estímulos e de memórias para a reflexão, mas não é uma variável do processo de aprendizagem em si.

Quando não existem literaturas específicas, a opção é fazer novos cursos de capacitação, de aperfeiçoamento ou de pós-graduação. A busca por este processo formal de aprendizagem também é resultado das demandas da prática em ONGs. Quando o consultor sente alguma carência relacionada a conhecimentos, ele realiza esses cursos.

O que motiva a gente a fazer um curso, às vezes, é um estímulo interno, digamos assim. Por exemplo, trabalhando com ONGs, fiz parte também da OXFAM, nem sempre como consultor, mas como parte, senti algumas necessidades. E uma delas é exatamente trabalhar o aspecto organizacional dentro da ONG e trabalhar dentro disto algumas contradições internas. (..) E aí, vêm algumas contradições. Ao constatar isto, me motivou pra aprofundar a formação e aí ter uma metodologia que dê conta disso. De um trabalho desse tipo (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

E aí, a gente começa a descobrir que não sabe. E a gente tinha absoluta necessidade de se qualificar para poder dar respostas às demandas por mais qualificação dos movimentos sociais. Começou a questão da moradia, do orçamento público. Então você tem hoje nas ONGs, várias qualificações. Pessoas que têm várias qualificações, sem ter ido para a Universidade. E muitas, vão para a Universidade. Para também ter esta qualificação mais acadêmica, propriamente dita (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Esta demanda de capacitações formais, para o Consultor C, eleva os gastos dos consultores para se tornarem mais qualificados. Para ele, muitos destes cursos, além de caros, precisam ser realizados fora de Recife e são poucas as capacitações voltadas especificamente para a prática de consultoria em ONGs.

É um gasto que geralmente você tem que ter uma reserva para fazer, investir em ferramentas. A leitura é mais fácil, você tem a *internet*, tem coisas boas, que dá para abrir um pouquinho a visão das coisas. Um livro não é tão caro. Mas quando parte para ferramentas específicas, fica complicado, é um elemento que dificulta muito e impede que você cresça profissionalmente (Consultor C, entrevista em novembro de 2007).

Finalizando, de acordo com o Consultor C, os consultores que têm qualificações específicas para o trabalho em ONGs, e que desenvolveram suas próprias metodologias de intervenção, são mais requisitados por elas, pois estas qualificações tornam-se diferenciais para os mesmos.

5 Discussão dos resultados

Diante dos dados coletados em campo e apresentados anteriormente neste capítulo foi realizada uma discussão sobre os resultados, sendo esta fundamentada nos teóricos que embasaram o estudo. Conseqüentemente, os resultados estão relacionados aos estudos sobre a prática de consultoria organizacional, sobre a realidade das ONGs e sobre os aprendizados do consultor obtidos por meio da consultoria em ONGs.

5.1 Reflexões sobre a prática da consultoria em ONGs

Ao analisar a prática das ONGs, na perspectiva de seus consultores, podemos identificar algumas características que se aproximam e outras que se distanciam da realidade mostrada pelos autores que estudam o campo. Notamos que as características definidoras destas organizações, como a presença de valores que ultrapassam a utilidade (FERNANDES, 1994), e o fato de serem autônomas, sem vínculos com o governo (TENÓRIO, 2004), nem sempre estão presentes em todas as organizações.

Para os consultores, grande parte das ONGs está realizando atividades para o Estado, atuando como terceirização do mesmo como foi alertado por Paes de Paula (1997), Carvalho (2000), Teodósio (2001) e Montaña (2003), e outras, por prezar por seus valores fundantes¹¹ e pela resistência a implantar propostas vindas de outras instituições, passa por uma grave crise financeira. Pelo estudo não ser quantitativo não podemos afirmar a proporção exata de ONGs que realizam atividades próprias do Governo, atuando como um braço do mesmo. Podemos apenas deduzir das afirmações subjetivas dos consultores que há uma tendência da grande maioria das ONGs estarem realizando estas atividades. Neste ponto, percebemos uma crítica de parte dos consultores ao modelo neoliberal que deixa sobre responsabilidade das ONGs a realização de atividades típicas do Estado. No entanto, eles reconheceram a necessidade de obtenção de recursos do mesmo para que as ONGs realizem suas atividades.

¹¹ Com esta afirmação não consideramos que as ONGs que realizam atividades para o Estado não prezam seus valores. No entanto, na visão dos consultores, estas por terem que se submeterem às regras do Estado para receber os financiamentos, tendem a ficarem fragilizadas quanto a manutenção de sua autonomia e quanto a manutenção da postura crítica e questionadora.

O que eles criticaram é a falta de autonomia destas organizações para definirem suas atividades, que devem ser pautadas mais em ações políticas e de comunicação entre a sociedade civil e o Estado. Foi identificado também que em parte das ONGs são buscados resultados a curto prazo, e muitos agentes destas organizações buscam satisfazer seus próprios interesses, agindo de forma utilitarista.

Outra questão relevante que foi identificada é a existência de uma relação inversamente proporcional entre estruturação e manutenção dos valores fundantes das ONGs. Assim como foi afirmado por Diniz (2000), Carvalho (2000) e Salamon (2005), os consultores consideraram que quanto maior a profissionalização das ONGs maior será o distanciamento de suas ações dos seus valores originários. Como foi afirmado pelo Consultor C, nas ONGs mais profissionalizadas e estruturadas, poucas pessoas têm ações resultantes de valores ou sonhos voltados para mudanças sociais, são pessoas com orientações mais para o curto prazo realizando ações previstas em um cronograma de um projeto específico. Não obstante, consideram a necessidade desta profissionalização para que ações com maiores impactos sejam desenvolvidas, e muitas vezes, trata-se de questão de sobrevivência destas organizações, sendo o distanciamento dos valores originários considerado como um risco calculado para que consigam se estruturarem e permanecerem vivas. O Consultor F deixou bem clara a debilidade das ONGs, cujos integrantes têm uma visão mais crítica, para conseguirem financiamentos. Para este consultor, como não têm recursos próprios, elas tendem a extinção.

Com relação à prática das ONGs, os consultores confirmam a visão de Thompson (2005) sobre a crise de identidade existente nessas organizações e a visão de Bloch e Borges (2002) e Hudson (1999 apud DINIZ, 2000) sobre o fato de que nem todas as ONGs são puras por natureza, sendo muitas incongruentes quanto ao que proclamam e ao que praticam. Na pesquisa foram identificadas várias ações das ONGs que ilustram a presença destas incongruências (ARGYRIS; SCHÖN, 1974). No entanto, estas incongruências estão presentes em parte das ONGs, outras, mesmo com a incapacidade de serem totalmente congruentes, praticam ações mais próximas desta congruência.

Quanto à escassez de recursos, uma realidade frisada por todos os teóricos da área (SALAMON, 2005; FERNANDES, 1994; CARVALHO, 2000; TEODÓSIO, 2001; THOMPSON, 2005; DINIS, 2000; SILVA; DELLAGNELLO, 2004), na visão dos consultores, é uma realidade que atua como principal barreira para as atividades da consultoria. Como resultado desta escassez, os valores recebidos pelos consultores nas ONGs são menores que os recebidos nas empresas privadas, a consultoria é contratada para um

curto período de tempo, e nem sempre as atividades propostas são efetivadas pela falta de sustentação e apoio financeiro. Outro problema resultado da escassez de recursos é a vulnerabilidade das ONGs que faz com que aconteça o que foi citado por Silva e Dellagnello (2004): o capital econômico se transforma em capital simbólico deixando o poder de decisão do que deve ser feito pelas ONGs nas mãos dos detentores dos recursos financeiros.

Quanto aos serviços de consultorias demandados pelas ONGs, podemos afirmar, embasados na definição de Oliveira (2004), que são demandadas tanto consultorias "especializadas" quanto "totais". No primeiro grupo estão as atividades relacionadas a capacitações, treinamentos, implantação de ferramentas gerenciais e elaboração de projetos e, no segundo, se destacam a elaboração de planejamentos estratégicos e atividades posteriores ou resultantes dos mesmos. Pode-se observar que as consultorias especializadas são mais demandadas pelas ONGs mais estruturadas ou que se estruturam somente em torno de projetos, e as consultorias totais são demandas por ONGs menos profissionalizadas com maior carência para a estruturação administrativa.

Com relação às metodologias de intervenção utilizadas pelos consultores nas ONGs, por unanimidade, foi considerado como inadequada a adoção da consultoria de pacote (OLIVEIRA, 2004; WOOD Jr.; PAES de PAULA, 2004) sendo a consultoria artesanal (OLIVEIRA, 2004), que Wood Jr. e Paes de Paula (2004) chamam de construtivista, considerada como a mais adequada uma vez que as realidades entre as ONGs e as empresas são diferentes, assim como, entre as próprias ONGs. Desse modo, não existe pacote pronto para se atuar em ONGs, com exceção para as consultorias "especializadas". É por isso que Chapman (1998) alerta as Organizações Sem Fins Lucrativos para terem cuidado com receitas prontas trazidas pelos consultores.

No entanto, torna-se necessário que se desenvolvam metodologias por meio das experiências neste contexto, mas como foi afirmado por Argyris (1970) estas metodologias devem atuar somente como mapa cognitivo das ações do consultor permitindo que o mesmo, consciente de seu papel como consultor, tenha consciência de suas ações prioritárias neste sistema. Assim sendo, esta metodologia serve somente como norte para o consultor, mas é extremamente flexível e adaptável às realidades de cada organização.

Se por um lado as metodologias de intervenção condizem com a proposta da consultoria artesanal (WOOD Jr.; PAES de PAULA, 2004), por outro, certas limitações como a realização das atividades em curto prazo levam os consultores, muitas vezes, a darem conselhos e a dizerem o que deve ser feito pelos integrantes das ONGs. Essa prática inviabiliza o cumprimento das três tarefas primárias propostas por Argyris (1970) por não

permitir o cumprimento da segunda – propiciar a escolha livre do sistema-cliente -, o que pode dificultar o desenvolvimento do comprometimento interno dos integrantes com as decisões propostas. Além de não gerar comprometimento, ela pode gerar dependência dos integrantes do sistema-cliente pelo consultor. É para não ter esta dependência que os integrantes das ONGs estudadas por Correia e Vieira (2007) preferem consultores com postura de mediador e não de conselheiro.

Quanto ao envolvimento dos integrantes nas etapas da intervenção do consultor, há uma adequação à proposta de Argyris (1970) de o consultor envolver todos os membros no processo de intervenção, mesmo que o contato inicial seja somente com a diretoria da organização. Na presente pesquisa identificou-se uma tendência de metodologias participativas, tanto na realização do diagnóstico quanto nas etapas posteriores como planejamento, execução e avaliação das atividades. No entanto, nas consultorias especializadas, este envolvimento das partes interessadas é bem menor.

Além da implantação de pacotes vindos das empresas privadas de forma acrítica (DINIZ, 2000), foi destacado como um segundo erro praticado pelos consultores no processo de consultoria a ONGs o excesso de academicismo. A ocorrência desse erro se configura como uma das críticas citadas por Wood Jr. e Paes de Paula (2004) em que o consultor é acusado de ser arrogante e de utilizar uma linguagem hermética. Como os consultores destacaram a necessidade de evitar aconselhamentos e de elaborar propostas em conjunto com os integrantes das ONGs, o excesso de academicismo pode proporcionar aos consultores uma percepção de que são detentores do saber que deve ser “transmitido” para o sistema-cliente, sendo esta premissa considerada como equivocada pelos entrevistados.

Quanto aos indicadores de desempenho, assim como afirmou Drucker (2002), os consultores encontram no contexto das ONGs uma grande dificuldade de defini-los. Muitas ações só se transformam em resultados visíveis em longo prazo. No entanto o que se configura como temor de alguns autores (DINIZ, 2000; SILVA; DELLAGNELLO, 2004; THOMPSON, 2005), não chega a ser identificado pelos consultores em sua prática, uma vez que, por não saberem implantar e avaliar o alcance dos indicadores que definem, as agências de financiamentos tendem a ser muito flexíveis dando margem às ONGs a não cumprirem o que foi especificado.

Mesmo com a flexibilidade dos financiadores, e com a dificuldade de desenvolvimento dos indicadores nas ONGs (DRUCKER, 2002), os consultores consideram como uma prática comum a definição destes indicadores nas ONGs em que atuam. Para definirem estes indicadores eles seguem as premissas da metodologia do marco zero, e

propõem que sejam especificados indicadores mais genéricos, e não muitos e específicos. Ao definir um número menor de indicadores mais gerais as ONGs obtêm a margem para a flexibilidade necessária neste campo e os financiadores terão como efetivar a avaliação dos mesmos levando em consideração as contingências que a maioria dos projetos enfrentam.

Os consultores sentem a adoção de uma postura mais utilitarista nas ONGs. O que vai ao encontro da visão de Fernandes (1994), Dinis (2000), Carvalho (2000) e Salamon (2005). No entanto, para eles, as posturas assumidas pelas ONGs não se tornam dilemas. O dilema quanto à manutenção de seus valores e a adoção de uma racionalidade instrumental que pode proporcionar um enfoque excessivo nos resultados e pouco nos meios como os mesmos serão atingidos é dos integrantes da ONG. Como os consultores reforçaram a necessidade de uma autonomia do sistema-cliente, nas intervenções os rumos das atividades não são definidos por eles, mas sim pelos que compõe a ONG-cliente. O dilema do consultor de ONGs está relacionado à decisão de assumir ou não intervenção baseados em seus valores e na prática das mesmas (ver ARGYRIS, 1970). Caso não concorde com as práticas das ONGs, e após o oferecimento de dados válidos e observáveis a ONG-cliente não dê sinal de mudança de postura, ele deve desistir da consultoria. Esta realidade é constantemente enfrentada pelo Consultor F que recusa trabalhos demandados por ONGs cujas ações entram em discordância com seus valores.

Apesar de uma tendência para a adoção de posturas mais utilitaristas, corroborando com a visão de Fernandes (1994), os consultores ainda consideram a presença de uma cultura diferente da presente nas empresas privadas, principalmente nas ONGs menos estruturadas. Esta cultura diferente demanda dos consultores posturas mais adequadas à mesma. O discurso que foi identificado por Correia e Vieira (2007) como fator definidor da contratação do consultor, foi identificado nesta pesquisa como peculiar no dia-a-dia das ONGs, havendo uma necessidade de adequação ao mesmo para que os consultores sejam aceitos como parte do sistema-cliente. Esta aceitação é indispensável para geração da confiança¹² na relação consultor-ONG permitindo um maior aprendizado de ambas as partes.

Outra diferença relevante está relacionada à necessidade das ONGs serem mais transparentes, o que afeta a intervenção e as atividades desenvolvidas pelos consultores que devem estar atentos a uma maior prestação de contas a seus *stakeholders* (ver DRUCKER, 2002). Como a transparência, muitas vezes, está relacionada ao envolvimento dos

¹² Este tópico será melhor abordado na seção referente ao processo de aprendizagem.

beneficiários na realização das atividades, consultores que possuem dificuldades em trabalhar coletivamente tendem a enfrentarem maiores dificuldades nas ONGs.

5.2 Aprendizados obtidos pelos consultores por meio do trabalho prestado a ONGs

Considerando que o aprendizado pode ser identificado como a transformação da experiência em conhecimentos, habilidades e atitudes (JARVIS, 1987) identificamos que a consultoria em ONGs propicia várias oportunidades para o desenvolvimento de aprendizados por parte dos consultores. Com relação aos aprendizados referentes às teorias técnicas dos consultores (ARGYRIS; SCHÖN, 1974) foram desenvolvidos novos conhecimentos sobre a área social e relacionados à economia solidária, conhecimentos sobre novos arranjos produtivos, relacionados à metodologia de intervenção, e, sobre as demandas e as peculiaridades das ONGs. Como afirmou Argyris e Schön (1974) as teorias técnicas referem-se às tarefas substantivas da prática da consultoria, conseqüentemente, como as ONGs são organizações voltadas para o coletivo, para novas formas de gestão coletiva e de arranjos produtivos, os consultores que não tinham conhecimento sobre estas áreas e precisaram desenvolvê-los. Um limitador para a prática de consultoria nestas organizações é que normalmente existem poucos cursos de capacitações voltados para a área (FALCONER, 1999), o que valoriza ainda mais o consultor experiente, uma vez que a prática torna-se a alternativa mais utilizada para a construção destes conhecimentos.

O mesmo acontece com os conhecimentos sobre métodos de intervenção em ONGs. Poucos são os cursos voltados para a elaboração de metodologias para estas organizações. Talvez porque, de acordo com os consultores, não se tem como formatar pacotes para organizações tão peculiares e multifacetadas. No entanto, o contato com cada realidade permite uma melhor compreensão do que é ou não comum em cada organização e de como lidar com suas diversidades. As memórias de cada intervenção permitem a compreensão destas realidades por parte dos consultores.

Por outro lado, relacionado às teorias interpessoais (ARGYRIS; SCHÖN, 1974), os consultores desenvolveram aprendizados que possibilitaram o aperfeiçoamento das habilidades políticas e de relacionamento interpessoal, habilidades para a elaboração de planejamentos, de lidar e entender as limitações do outro, abertura para situações novas, pró-

atividade, sensibilidade e habilidades de facilitação de processos. As teorias interpessoais para Argyris e Schön (1974) são teorias relacionadas à maneira como o profissional tem de interagir com clientes e outros na prática.

À primeira vista pode parecer que estas habilidades e atitudes poderiam ser desenvolvidas pelos consultores em sua prática com qualquer organização. Não negamos isto com esta pesquisa, mas destacamos uma diferenciação relevante relacionada à intensidade no desenvolvimento das mesmas. Como foi afirmado pelos consultores, para permanecerem no campo das ONGs tornou-se necessário serem mais políticos e saber relacionar melhor com as pessoas. As demandas por estas habilidades, utilizadas em todos os espaços sociais, nas ONGs são ainda mais críticas pela presença de pessoas com visões de mundo muito diferentes e de interesses muitas vezes conflituosos. Para contornar essa situação, o Consultor A confirmou a relevância da proposta de Argyris (1970) e Argyris e Schön (1974) que propõem a eliminação de conflitos a partir da disponibilização de dados observáveis. Ao oferecer dados que sejam úteis e observáveis torna-se possível um entendimento entre os integrantes das ONGs e os consultores, e um diálogo para uma compreensão dos motivos e das conseqüências das ações a serem desenvolvidas.

O número de agentes também torna-se um agravante uma vez que as ONGs têm como atores desde seus colaboradores, aos órgãos do governo e à comunidade em geral. Esta realidade complexa exige o aperfeiçoamento de outra habilidade, sendo esta relacionada à realização de planejamentos considerando estes diversos *stakeholders* na busca por grandes impactos, muitas vezes, com ações pontuais, uma vez que os recursos não permitem a realização atividades de grandes extensões.

E, por fim, se tratando das habilidades desenvolvidas, os consultores consideram que nas ONGs, diferentemente das empresas privadas, é preciso saber aceitar o outro com seus vícios e fragilidades, entender suas limitações considerando-as no desenvolvimento das atividades. A lógica empresarial é a da eficiência, onde devem ficar os mais produtivos, nas ONGs nem sempre isto acontece. Muitas pessoas estão nestas organizações por compartilharem uma proposta e não por simplesmente serem eficientes. A tolerância também foi uma das competências destacadas por Chapman (1998) em sua pesquisa com consultores de organizações sem fins lucrativos.

Diante destes novos conhecimentos e habilidades construídas/aperfeiçoadas muitas posturas foram mudadas. A primeira delas foi a abertura para situações novas, sendo que a necessidade desta postura foi fruto da atuação em um ambiente multifacetado, onde os preconceitos podem ser grandes armadilhas que podem levar a erros irreversíveis. Neste

ambiente os consultores tiveram também que serem mais pró-ativos e mais sensíveis, ou seja, serem mais substantivos e menos instrumentais, agindo mais como facilitadores do que como conselheiros, apesar de nem sempre existirem condições necessárias para a adoção desta última postura.

5.3 O processo de aprendizagem do consultor com o trabalho prestado a ONGs

Os aprendizados citados anteriormente foram construídos principalmente com a experiência (KOLB, 1976; JARVIS, 1987; MEZIRROW, 1991) sendo que destas experiências, as que foram mais significativas (JARVIS, 1987) foram as resultantes do trabalho com ONGs que são menos estruturadas, porém mais pautadas em valores. As situações que proporcionaram erros também foram as que proporcionaram maiores oportunidades de aprendizado uma vez que ao tentar identificar as causas e os caminhos alternativos para corrigi-los, novos aprendizados foram obtidos.

Reforçando a afirmativa de Schön (1983), nas ONGs os consultores consideraram que o estoque de conhecimento, fruto da experiência serve de base para compreensão de novas realidades e de luz para novas propostas, possibilitando o desenvolvimento de novas filosofias de trabalho, metodologias de intervenção e posturas adotadas.

Assim como foi identificado por Hirshle e Mattos (2007), em sua pesquisa com consultores organizacionais, nas ONGs, estes profissionais também aprendem em situações não rotineiras que causam conflitos, desconforto, tensão e dúvidas. As experiências que fazem parte da rotina do consultor passam despercebidas sem lhe provocar grandes impactos. Esta situação corrobora com o modelo de aprendizagem proposto por Jarvis (1987), ao considerar que as experiências sem significados não são fontes ricas para a aprendizagem do agente.

A abertura, que, para Argyris (1970), é indispensável para que os aprendizes possibilitem a construção de um ambiente próximo ao do Modelo II e que possibilita o ciclo duplo de aprendizagem, mudando as variáveis governantes e resultando em novas teorias praticadas, também foi citada pelos consultores das ONGs como indispensável para o aprendizado. Primeiramente, o consultor que se considera experiente, detentor do conhecimento, pode ficar cego às novas situações que exigem uma nova postura para não agir

de forma inadequada. E, por outro lado, a abertura para novas situações permite a reflexão resultando em maior crescimento do consultor.

Tendo abertura o consultor pode refletir na prática de consultoria (SCHÖN, 1983; HIRSHLE; MATTOS, 2007) aprendendo no contexto da ONG e com os erros e acertos no mesmo, e, após a prática (SCHÖN, 1983; HIRSHLE; MATTOS, 2007) sobre pontos ocorridos na consultoria e que não era esperado pelo consultor. No entanto, esta reflexão, após a prática, não é feita de forma sistematizada sobre todo o processo de intervenção passado, mas somente sobre os pontos considerados mais relevantes pelo consultor. Por fim, a reflexão também pode ser feita de maneira coletiva, que Hirshle e Mattos (2007) denominaram de reflexão compartilhada, sendo que, neste caso, faz-se extremamente necessária a presença de terceiros para oferecer *feedbacks* ao consultor (ARGYRIS, 1970). Diferentemente da pesquisa de Hirshle e Mattos (2007) que considera esta reflexão compartilhada com pares, nas ONGs, pelo fato dos consultores, na maioria das vezes, não terem uma equipe permanente, a reflexão em grupo é feita basicamente com os integrantes das ONGs ou com consultores que são amigos e não parceiros daquela intervenção específica.

Esta necessidade de *feedbacks* para reflexões mais produtivas reforça a importância do contexto social no aprendizado do consultor nas ONGs. Como foi demonstrado por Merriam e Caffarella (1999) o aprendizado, nesta ótica, é obtido a partir do envolvimento nas práticas dos integrantes das ONGs ou de pares. Desse modo, a aprendizagem torna-se social (LAVE; WENGER, 1991; GHERARDI, 2001) e, para que ela aconteça, o consultor deve se engajar e *empoderar* na prática da ONG (GHERARDI, NICOLINI, ODELLA, 1998) obtendo a confiança de seus membros (HIRSHLE; MATTOS, 2007).

A obtenção da confiança possibilita ao consultor ser considerado como parte da ONG e, como em todo o aprendizado resultante da integração em uma comunidade de prática, este “fazer parte” torna-se fundamental para que o aprendizado de todos os envolvidos se desenvolva nesta prática.

No entanto, a obtenção de *feedbacks* nem sempre é comum nas ONGs. Para os consultores entrevistados este ambiente está longe do que foi proposto por Argyris (1970). Apesar de não haver muita defensividade, as pessoas não se dão tempo para os relacionamentos, e a aceitação dos integrantes das ONGs para com o consultor demanda tempo, principalmente se este é oriundo de empresas privadas.

Apesar do processo de aprendizagem do consultor se aproximar muito do que foi identificado por Hirshle e Mattos (2007), duas situações novas foram identificadas na

aprendizagem do consultor no contexto das ONGs. A primeira é a realização de leituras, sendo esta derivada das necessidades de aprendizados obtidos com a prática da consultoria, mas que é efetivada de maneira individual e isolada. A segunda é a realização de cursos de aperfeiçoamentos em novos conhecimentos e habilidades que torne o consultor mais competente em seu processo de intervenção em ONGs.

Como resultado das etapas citadas pelos consultores e descritas acima propomos o seguinte modelo de análise do processo de aprendizagem do consultor com suas intervenções em ONGs:

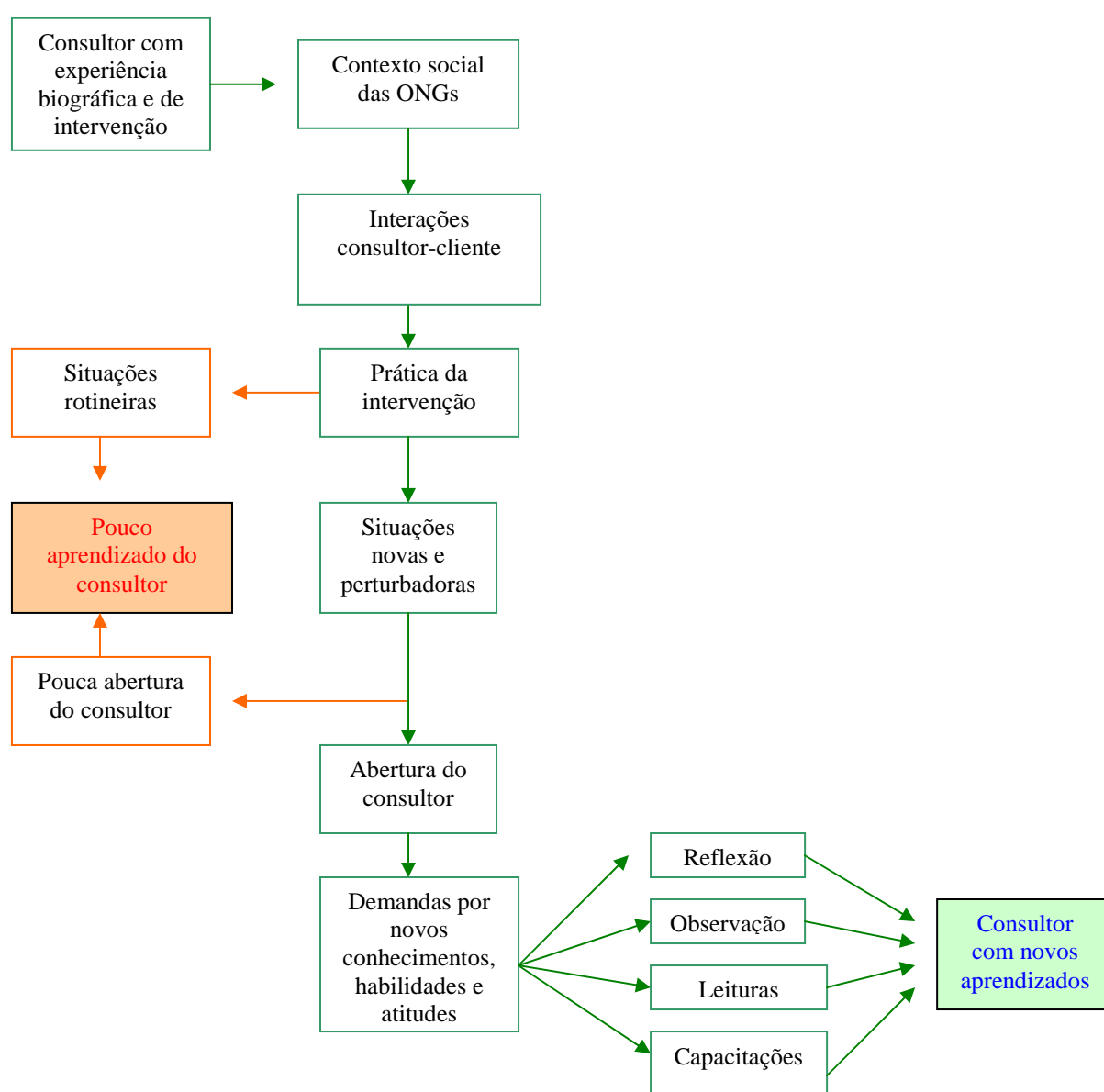


Figura 3 (5) – Modelo de análise do processo de aprendizagem do consultor com o trabalho desenvolvido nas ONGs.

Como todo modelo, a ilustração acima se trata de um recorte simplificado da realidade citada pelos consultores levando-se em consideração apenas as variáveis com maior grau de relevância. Cabe lembrar que o modelo de análise é resultado do contexto específico da consultoria realizadas em ONGs e em um contexto histórico e geográfico particular, não podendo ser generalizando para outros contextos ou organizações.

6 Conclusões

Com relação aos objetivos propostos pelo trabalho, identificamos vários aprendizados construídos pelos consultores com a consultoria prestada a ONGs. Por meio das intervenções os consultores desenvolveram conhecimentos sobre a área social e relacionados à economia solidária, conhecimentos sobre novos arranjos produtivos, relacionados à metodologia de intervenção e sobre as demandas e as peculiaridades das ONGs. Quanto às habilidades, foram desenvolvidas e/ou aperfeiçoadas habilidades políticas e de relacionamento interpessoal, habilidades para a elaboração de planejamentos, e de lidar com o outro entendendo suas limitações. E, finalmente, como o aprendizado requer mudança de postura, os consultores passaram a adotar atitudes caracterizadas pela abertura, pró-atividade, sensibilidade e mais voltadas para a facilitação de processos do que para aconselhamentos.

Algumas situações descritas pelos consultores e expostas no decorrer do trabalho às vezes parecem contraditórias, como o exemplo de alguns consultores considerarem mais fácil intervir em ONGs por elas serem mais acostumadas a planejamentos enquanto outros as consideram desorganizadas. No entanto, esta situação não representa incoerência nos dados obtidos, é resultado do fato de ora os consultores falarem de um tipo de organização, outrora de outro. Como o campo é muito diverso, as diferenças de opiniões tornaram-se recorrentes. Conseqüentemente, quando os consultores descreveram os aprendizados citados acima eles se referiram aos aprendizados obtidos com ONGs que eles consideram como sérias e que por terem culturas diferentes das empresas, foram propícias ao desenvolvimento dos mesmos. Em sua maioria, ao contextualizarem as ONGs, eles mostraram a existência de organizações com práticas diferenciadas, mas ao descreverem o que aprenderam, se focaram nas consideradas como congruentes.

Quanto ao processo de aprendizagem do consultor com o trabalho realizado nas ONGs, podemos afirmar que não há uma clara distinção e delimitação de suas etapas. Existe uma conexão e interdependência entre as mesmas: a experiência que possibilita a reflexão, sendo que a reflexão muda o entendimento sobre as novas experiências, que são adquiridas em um contexto social, possibilitando *feedbacks* para novas reflexões. Estas novas reflexões podem despertar demandas para novas leituras ou novos cursos de capacitação.

Podemos observar que a experiência passada é crucial para a aquisição de novos aprendizados. Ela possibilita aos consultores embasamento para reflexões sobre a experiência presente. Com relação às novas experiências, elas são estimuladoras do aprendizado somente quando consideradas como significativas, ou seja, quando desencadeiam reflexões para novas maneiras de entendimento e aprendizagem. As situações rotineiras não desencadeiam momentos de reflexões, e dessa forma, resultam em pouco aprendizado do consultor.

No entanto, mesmo em situações não rotineiras que desencadeiam momentos de reflexão, para que esta reflexão aconteça, torna-se necessário a abertura do consultor para a compreensão dessa nova realidade. Ao se fechar para situações novas, a aprendizagem não acontece, podendo tornar suas práticas inadequadas a este novo contexto.

Outra variável influenciadora é o contexto social. Neste contexto o aprendizado do consultor é obtido a partir da observação das práticas e do recebimento de *feedbacks* dos integrantes das ONGs. Para que ele aconteça o consultor deve se engajar e *empoderar* na prática da ONG, obtendo a confiança de seus membros.

Além da aprendizagem pelo envolvimento na prática social, pela experiência e pela reflexão, foram identificados dois momentos de aprendizagem individual. Esta aprendizagem é desenvolvida por meio de leituras e da realização de cursos de aperfeiçoamento em novas habilidades demandadas pelo trabalho realizado com as ONGs.

Embasados no processo de aprendizagem dos consultores com as consultorias realizadas em ONGs, podemos afirmar que tanto a postura do consultor quanto a postura adotada pelos integrantes destas organizações influenciam fortemente na aprendizagem do primeiro. Desse modo, se tratando do consultor, torna-se necessário que este tenha a disposição para a aprendizagem (abertura) e busque o engajamento e a confiança dos integrantes das ONGs. Por outro lado, torna-se necessário que os integrantes das ONGs estejam abertos ao diálogo; se dêem tempo para relacionamentos mais intensos com o consultor; tenham consciência e tolerância aos possíveis erros do consultor, o suficiente para que não criem um ambiente defensivo; que possibilitem ao consultor *feedbacks* sobre suas ações; e tenham a expectativa de um trabalho de consultoria que seja realizado em conjunto com o mesmo e não da aquisição de “receitas prontas” a serem simplesmente aplicadas pelo consultor.

6.1 Sugestões para trabalhos futuros

Como propostas para futuras pesquisas, consideramos como relevante a realização de estudos objetivando:

- Compreender com maior intensidade os valores e atitudes praticados pelas ONGs; se aprofundando na descrição da relação existente entre profissionalização e manutenção dos valores proclamados por estas organizações, buscando esclarecer melhor o que vem a ser profissionalização neste contexto;

- Esclarecer de maneira mais aprofundada alguns conceitos que ainda não estão amadurecidos e se constituíram como dificuldades para esta pesquisa e que podem se configurar como dificuldades para pesquisas futuras, como a distinção entre ONGs, terceiro setor e organizações da sociedade civil; a distinção entre aprendizados e aprendizagem; e o que vem a ser eficiência e eficácia nas organizações sem fins lucrativos.

- Analisar os aprendizados desenvolvidos pelos consultores com cada subconjunto de ONGs (nacionais, internacionais, micro crédito, educacionais, e outras), fazendo as devidas comparações entre os ambientes de aprendizagem encontrado em cada subconjunto;

- Realizar um acompanhamento dos consultores durante suas práticas para que sejam observadas novas situações desencadeadoras da aprendizagem do consultor ao trabalhar com ONGs; analisando com maior profundidade sua história de vida, as razões motivadoras para suas atuações em ONGs e a importância de suas experiências prévias na aprendizagem, assim como os aprendizados tácitos que eles utilizam em seu dia-a-dia, mas que por não terem sido refletidos, não se tornaram explícitos e identificáveis por meio das entrevistas. Estas pesquisas podem chamar atenção para o mundo da prática dos consultores e integrantes das ONGs, onde muitas vezes estes agentes já aceitaram um entendimento diferente, já mudaram a postura, porém, não conceituou este aprendizado.

- Fazer novos estudos sobre os aprendizados desenvolvidos pelos consultores neste meio, sendo estes de caráter quantitativo, coletando dados com uma amostra representativa o suficiente para que possam ser feitas generalizações para o universo de consultores que atuam nesta área; e,

- Analisar sob a luz de outras teorias sobre o processo de aprendizagem que possibilitem o desenvolvimento de novas lentes para a observação de outras facetas deste fenômeno no campo da consultoria em ONGs. Dentre estas teorias podemos destacar as teorias que abordam a aprendizagem sobre a perspectiva sociológica, levando em consideração, os valores e a cultura organizacional, assim como as teorias sobre

aprendizagem organizacional e as teorias sobre mudança organizacional. Por opção do pesquisador estes enfoques não foram abordados neste estudo, se configurando como relevantes para pesquisas futuras.

Referências

ABONG. **Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. ONGs - um perfil:** cadastro das Associadas à ABONG. São Paulo: ABONG. 1998.

_____. **Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais.** Disponível em: <<http://www.abong.org.br/>>. Acesso em: 03 de jan. 2008.

ARANTES, P. E. Esquerda e Direita no Espelho das ONGs. In: **ONGs: identidades e desafios atuais.** São Paulo: Autores Associados. n. 27. 2000.

ARAUJO, Luis. Knowing and learning as networking. **Management Learning**, v. 3, n.29, sep, 1998, p. 317.

ARGYRIS, Chris. **Intervention, Theory and Method:** a behavioral science view. San Francisco: Jossey-Bass, 1970.

_____. **Organizational learning.** Reading-MA: Addison-Wesley, 1978.

_____. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 3, 1991, p. 99-109.

_____. **Maus conselhos, uma armadilha gerencial:** como distinguir os conselhos eficazes daqueles que não têm valor. Trad. Lúcia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____; SCHÖN, Donald A. **Theory in Practice:** increasing professional effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

_____. **Organizational learning:** A theory of action perspective. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

_____. **Organizational Learning II:** theory, method and practice. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.

ASHOKA. **Parceria Ashoka-McKinsey.** Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br/main.php?var1=left&var2=amk>>. Acesso em 15 de out. 2007.

BAILEY, M. Levantamento de Fundos no Brasil: principias implicações para as organizações da sociedade civil e ONGs internacionais. In: **ONGs: identidades e desafios atuais.** São Paulo: Autores Associados. n. 27. 2000.

BARROS, C. A. El Marco Teórico: su importância em la investigación científica. **Anuário científico.** Universidad Del Norte. B. quilla, 1985. Disponível em: <http://www.uninorte.edu.co/observatorio/documentos/Marco_Teorico_Investigacion.doc> Acesso em 09 de mai. 2006.

BAVA, S. C. O Terceiro Setor e os Desafios no Estado de São Paulo para o Século XXI. In: **ONGs: identidades e desafios atuais.** São Paulo: Autores Associados. n. 27. 2000.

BLOCH, Didier; BORGES, Nora. Organizational learning in NGOs: an example of an intervention based on the work of Chris Argyris. **Development in Practice**, Volume 12, Numbers 3 & 4, August 2002.

CANDY, P. Understanding the individual nature of learning. In: _____. **Self direction for lifelong learning: a comprehensive guide to theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991, p. 249-278.

CARVALHO, Cristina A. P. de. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais? **Revista Eletrônica de Administração – REAd**. 14 ed., v. 6, n. 2, mar-abr 2000;

CCES, Centro de Competências para Empreendedores Sociais Ashoka-Mckinsey. **Socialmente profissional, profissionalmente social**. Relatório de atividades. 200?;

CHAPMAN, Judith. Do process consultants need different skills when working with nonprofits? In: **Leadership & Organization Development Journal**. 19/4 [1998] 211-215.

CORREIA, Fernanda B. C.; VIEIRA, Naldeir dos S. A Consultoria como Oportunidade de Aprendizagem para as Organizações Não Governamentais: um estudo na cidade de Recife/PE. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 31., Rio de Janeiro-RJ, 2007. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD.

DEWEY, J. **Educação e Experiência**. 3. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1979.

DINIZ, João H. A. da S. **O reflexo dos ajustes das Organizações Não-governamentais Internacionais – ONGIs, às modernas práticas administrativas, sobre o seu caráter institucional original**. Recife: O Autor, 2000. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2000.

DONADONE, Júlio César. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 2, abr./jun. 2003.

DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: princípios e práticas**. Nivaldo Montingelli (trad.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. **Organizational learning: diverging communities of practice**. *Management Learning*, v. 29, n.3, 1998, p. 259-272.

FALCONER, Andres P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. São Paulo: Universidade de São Paulo. 1999.

FERNANDES, Rubem C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

_____. Sem fins lucrativos. In: **Comunicações do ISER**, n. 22. Rio de Janeiro: ISER, 1986.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **O minidiccionario da língua portuguesa**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. A competência e aprendizagem organizacional. In: _____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001, p. 17-33.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GHERARDI, Silvia. From organizational learning to practice-based knowing. **Human Relations**; Jan 2001; 54, 1; ABI/INFORM Global pg. 131.

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

GODOI, C. K.; MATTOS, Pedro L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOHN, Maria da Glória. O novo associativismo e o Terceiro Setor. In: **ARTIGOS – Serviço Social & Sociedade**, n.58, ano XIX. São Paulo: Ed. Cortez, 1998.

HADDAD, Sérgio. Apresentação. In: Cadernos ABONG. **ONGs: identidades e desafios atuais**. São Paulo: Autores Associados. n. 27. 2000.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C. e SYMON, G. (ed.) **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1995.

HIRSCHLE, Ana Lúcia T. **Compreendendo o aprendizado do consultor na relação consultor-cliente: a aprendizagem como processo de reflexão e construção**. Dissertação (Mestrado em Administração). UFPE: Recife, 2005.

_____; MATTOS, Pedro L. C. L. de. A aprendizagem Reflexiva de Consultores Organizacionais em suas Relações com o Cliente. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR, 1., 2007. **Anais Eletrônicos**. Natal/RN: ANPAD, 2007.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita**. Tradução: James F. Sunderland Cook; revisão técnica: Luís Carlos Merege. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

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.

JONES, Marc T. Globalization and the Organization(s) of Exclusion in Advanced capitalism. In: WESTWOOD, R.; CLEGG, S. (eds.) **Debating organization, point-counterpoint in organization studies**. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2003, p. 253-270.

KOLB, David A. Management and the learning process. **California Management Review** (*pre-1986*); Spring 1976; 18, 000003; ABI/INFORM Global pg. 21.

LADIM, Leilah. **Ocupações, despesas e recursos**: as organizações sem fins lucrativos no Brasil. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991. p. 27-58; p. 89-101.

LEHESVIRTA, T. Learning processes in a work organization. From individual to collective and/or vice versa? **Journal of workplace Learning**, v. 16, n. 1/2, 2004, p.92-100.

LYRA, Carla. **Ação Política e autonomia**: a cooperação não-governamental para o desenvolvimento. São Paulo: Annablume: Terre des Hommes Suisse, 2005.

MANCIA, Lídia T. S. **Os desafios do modelo de consultoria interna**: uma experiência gaúcha. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul /EA/PPGA, 1997.

MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn; et. al. **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

MATTOS, Pedro Lincoln. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. G. **A Árvore do Conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 3. ed. 2001.

MELO, V. P.; FISCHER, T.; SOARES JÚNIOR, J.S. Diversidades e Confluências no Campo do Terceiro Setor: um estudo de organizações baianas. In: **Anais do XXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)**. Atibaia – SP: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2003.

MERRIAM, S. Designing the study and selecting a sample. In: _____ **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

_____; CAFFARELLA, R. Key theories of learning. In: **Coleção Harvard de Administração. Learning in adulthood**: a comprehensive guide. San Francisco: Jossey-Bass. 2. ed. 1999, Cap. 11, p. 248-256.

_____. How critical reflection triggers transformative learning. In: Mezirow et al. **Fostering critical reflection in adulthood**: a guide to transformative and emancipatory learning. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990.

MEZIROW, J. Making meaning: the dynamics of learning. In: _____. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. Cap. 1, p. 1-7; p. 10-15.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MOTA, Nomaston R.; CKAGNAZAROFF, Ivan B.; AMARAL, Hudson F. Governança Corporativa: estudo de caso de uma Organização Não Governamental. In: VI CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. 4., Salvador - BA, 2007. **Anais Eletrônicos**. Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA, 2007. CD.

MOURA, Guilherme L. **Relações de conhecimento consultor organizacional-cliente à luz da Biologia do Conhecer: uma reinterpretção para desfazer mal-entendidos correntes**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-graduação em Administração, janeiro, 2005.

_____.; MATTOS, Pedro L. C. L de. Desfazendo Mal-entendidos em Relações de Conhecimento Consultor Organizacional-Cliente à Luz da Biologia do Conhecer. XIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de,. **Manual de Consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 5. ed., 2004.

PASQUALE, Perrote P. **Planejamento Estratégico em Organizações Não Governamentais: um estudo de caso**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo. Programa de Pós-graduação em Administração. São Paulo, 2005, 188 p.

PARKER, Barbara. The Disorganization of Inclusion: globalization as process. In: WESTWOOD, R.; CLEGG, S. (eds.) **Debating organization, point-counterpoint in organization studies**. Oxford, UK: Blackwell Publishing. 2003, p. 221-249.

PAES de PAULA, Ana Paula. Um estudo de caso da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais: construindo uma nova gestão pública em espaços públicos alternativos. In: **Anais do XXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**. Rio das Pedras, Angra dos Reis-RJ: ANPAD, 1997.

RIFKIN, Jeremy. Identidade e natureza do Terceiro Setor. In: **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997, p.20-23.

RIGANO, Donna; EDWARDS, John. Incorporating reflection into work practice: a case study. **Management Learning**; Dec 1998; 29, 4; ABI/INFORM Global pg. 431.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn; et. al. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

SANTOS, W. Guilherme. Razões da desordem. In: ROCCo. **Série de ensaios sobre a cidadania, sistema político e os seus dilemas na América Latina**. Rio de Janeiro, 1992.

SCHÖN, Donald A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. USA: Basic Books, 1983. p. 49-69; 236-245.

_____. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SILVA, R. Carvalho; DELLAGNELO, E. Livramento. Redes de organizações sociais: a inserção da lógica de mercado e a formação de gestores. **Cadernos EBAPE.** v.2. n.3. Dezembro. 2004.

TENÓRIO, Fernando G. org. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 8 ed. 2004.

_____. Um Espectro Ronda o Terceiro Setor: o espectro do mercado. **Revista Brasileira de Administração Pública,** Rio de Janeiro/FGV, v. 33, n. 5, p. 85-102, 1999.

TEODÓSIO, A. S. S. Pensar o terceiro setor pelo avesso: dilemas e perspectivas da ação social organizada na gestão pública. In: **Anais do XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD).** Campinas – SP: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 16 a 19 de setembro de 2001, p. 1-14.

_____, A. S. S. Por uma agenda crítica de estudos sobre o Terceiro Setor: um ensaio crítico para além da crítica. In: **Integração.** Disponível em <<http://integração.fgvsp.br>>. Acesso em 21 jun, 2006.

THOMPSON, Andrés A. Do compromisso à eficiência? os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado.** São Paulo: Paz e Terra, 1997, p. 41-48.

TUDE, João; RODRIGUES, Grace K. M. Organizações Não Governamentais: uma discussão sobre suas peculiaridades organizacionais. In: In: VI Conferência Regional de ISTR para América Latina y el Caribe. **Anais Eletrônicos.** Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA, 2007.

WOOD Jr; PAES de PAULA, Ana Paula. Pop-management: grandes empresas de consultoria no Brasil. **Relatório de Pesquisa** n. 8. EAESP/FGV – Núcleo de Pesquisas e Publicações. São Paulo, 2004.

VALENÇA; ASSOCIADOS. **Consultores em ação: uma pesquisa sobre aprendizagem organizacional.** Recife: Bagaço, 1995.

APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas exploratórias

Nome:

Idade:

Ano que começou a trabalhar com consultoria:

Ano que começou a trabalhar com consultoria em ONGs:

Área de atuação:

1. Durante este período que o senhor (a) presta consultoria a ONG o senhor (a) considera ter obtido algum (ns) aprendizado (s)?

Caso afirmativo responda as seguintes questões:

2. Destes aprendizados, quais foram obtidos através de acertos?

- 1.1 Que estão relacionados à melhor maneira de se “transmitir” o conhecimento e de se relacionar com o cliente?
- 1.2 Que estão relacionados com a definição de expectativas sobre os resultados a serem obtidos com a consultoria?
- 1.3 Que lhe proporcionou o desenvolvimento de novas habilidades?
- 1.4 Que lhe proporcionou o desenvolvimento de novas atitudes?

3. Quando a é consultoria organizacional quais os erros mais comuns ocorridos na prática de intervenção em ONG?

- 3.1. Que estão relacionados à melhor maneira de se “transmitir” o conhecimento e de se relacionar com o cliente?
- 3.2. Que estão relacionados à definição de expectativas sobre os resultados a serem atingidos?
- 3.3. Que estão relacionados ao período ideal de duração da consultoria?
- 3.4. Que estão relacionados ao fechamento do contrato e a forma de recebimento do pagamento pelos serviços prestados?
- 3.5. Que podem proporcionar uma mudança na visão de mundo do consultor sobre as práticas das ONGs?
- 3.6. Que podem proporcionar o desenvolvimento de novas habilidades no consultor?
- 3.7. Que podem proporcionar o desenvolvimento de novas atitudes no consultor?

4. Quais aprendizados obtidos na intervenção em uma ONG foram utilizados em intervenções posteriores em outras ONGs?

- 4.1. Que pode ter proporcionado a reformulação das etapas do processo de intervenção?
- 4.2. Que estão relacionados à melhor maneira de se “transmitir” o conhecimento e de se relacionar com o cliente?
- 4.3. Que pode ter proporcionado a identificação de diferenças existentes entre os diversos tipos de ONGs?
- 4.4. Que lhe proporcionou o desenvolvimento de novas habilidades?
- 4.5. Que lhe proporcionou o desenvolvimento de novas atitudes?
- 4.6. Que pode ter lhe proporcionado uma mudança na visão de mundo sobre as prática das ONGs?

5. Quais aprendizados obtidos nas intervenções em empresas privadas são utilizados nas intervenções em ONGs?

6. Quais aprendizados obtidos nas intervenções em ONGs foram utilizados nas intervenções em empresas privadas?

7. Em essência, quais aprendizados obtidos nas intervenções em ONGs que são considerados mais úteis e são utilizados na sua prática de intervenção?

7.1. Que foram obtidos antes da intervenção nestas ONGs?

7.2. Que foram obtidos durante a intervenção nestas ONGs?

7.3. Que foram obtidos após a intervenção nestas ONGs?

8. Como o consultor pode obter maiores aprendizados durante o processo de intervenção em ONGs?

APÊNDICE B – Quadro utilizado na preparação do roteiro de entrevista semi-estruturada (aprofundado)

OBJETIVOS/TÓPICOS A SEREM ABORDADOS	PERGUNTA	PROPÓSITO DA PERGUNTA
<p>1. Analisar o processo de intervenção adotado pelos consultores que prestam serviços de consultorias a ONGs.</p> <p>a) O método de intervenção adotado com as ONGs.</p> <p>b) A visão de mundo do consultor sobre aspectos relacionados à sua prática de consultoria em ONGs antes e após as intervenções.</p> <p>- ONGs e empresas.</p>	<p>a) O Senhor pode falar sobre as etapas do seu trabalho com intervenção em ONGs? Como estas etapas são subdivididas? Quais as atividades realizadas em cada etapa?</p> <p>b) Qual o tempo médio demandado para o cumprimento das atividades de cada etapa? Existem diferenças neste tempo de uma intervenção para outra? E de uma ONG para outra?</p> <p>a) Quando o senhor (a) pensa em ONGs, qual a imagem que vem à sua cabeça associada a esta organização? Como esta imagem (positiva ou negativa) sobre as ONGs, afeta a maneira como o senhor (a) se relaciona com elas?</p> <p>b) Você tinha esta mesma imagem de uma ONG antes de começar a trabalhar com ela? Caso o senhor (a) pense diferente atualmente isto impactou em alguma mudança nas suas atitudes?</p> <p>d) Quando o senhor (a) pensa em empresas, qual a imagem que vem à sua cabeça? Você observou se esta imagem (positiva ou negativa) sobre as empresas, afeta a maneira como você se relaciona com elas?</p>	<p>Identificar e analisar as metodologias que são adotadas nas ONGs, assim como suas etapas, tempo de duração, teorias e técnicas em que são embasadas. Entender como se dá a divisão das tarefas, qual o “<i>rationale</i>” por trás desta divisão.</p> <p>Caso existam diferenças entre as atividades de intervenção, entender se o consultor identificou o que causa as diferenças. Se são em função da ONG ou em função do que foi demandado (ou os dois).</p> <p>Analisar a visão de mundo que o consultor tem sobre ONGs e comparar esta visão com a que ele tinha antes de trabalhar com estas organizações e com a visão que ele tem sobre o que venha ser uma empresa privada.</p> <p>Entender se uma possível mudança na visão de mundo do consultor sobre ONGs impactou em mudanças nas suas atitudes.</p>

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista semi-estruturada (Aprofundado)

- O senhor teve experiências anteriores com ONGs e/ou organizações do terceiro setor? Quais foram?
- Em que o trabalho que o senhor realizou com outras ONGs é semelhante ao que está realizando agora?
- O senhor pode falar sobre as etapas do seu trabalho com intervenção em ONGs? Como estas etapas são subdivididas? Quais as atividades realizadas em cada etapa?
- Durante este período que o senhor trabalha com ONGs teve alguma alteração nas etapas que o senhor utiliza no seu processo de intervenção? Caso positivo, qual o motivo desta mudança?
- Qual o tempo médio demandado para o cumprimento das atividades de cada etapa? Existem diferenças neste tempo de uma intervenção para outra? E de uma ONG para outra?
- Houve algum aprendizado com o seu trabalho com ONGs que impactou na mudança dos prazos estipulados para as etapas de intervenção?
- O senhor pode falar sobre as etapas do seu trabalho com intervenção em empresas mercantis? Como estas etapas são subdivididas? Quais as atividades realizadas em cada etapa?
- Qual o tempo médio demandado por cada etapa? Existem diferenças neste tempo de uma intervenção para outra? E de uma empresa para outra?
- Em sua prática como consultor tem alguma técnica/modelo/ferramenta que orienta a sua intervenção? E nas ONGs.
- Com o decorrer do trabalho com ONG o senhor passou a utilizar alguma técnica ou ferramenta nova de intervenção? Caso afirmativo, qual, e porque passou a utilizá-la?
- Durante a consultoria em ONGs quem é responsável pela elaboração do planejamento das ações (se houver planejamento), o senhor (consultor) ou os integrantes das ONGs (clientes)?
- Quem é responsável pela implementação das atividades?
- Existe alguma pessoa que é responsável pelo controle do que está sendo implementado?
- Com o término das atividades da consultoria em ONGs quem é responsável pela avaliação dos resultados obtidos com a consultoria?
- Quando houve mudanças nas atividades que foram planejadas, quem foi o responsável pelo redirecionamento do que tinha sido proposto e estava sendo implementado?
- Quando o senhor pensa em ONGs, qual a imagem que vem à sua cabeça associada a esta organização? Como esta imagem (positiva ou negativa) sobre as ONGs, afeta a maneira como o senhor se relaciona com elas?

- O senhor tinha esta mesma imagem de uma ONG antes de começar a trabalhar com ela?
- Caso o senhor pense diferente atualmente isto impactou em alguma mudança nas suas atitudes?
- Quando o senhor pensa em empresas, qual a imagem que vem à sua cabeça associada a esta organização? o senhor observou se esta imagem (positiva ou negativa) sobre as empresas, afeta a maneira como o senhor se relaciona com elas?
- Quando o senhor pensa em consultoria em ONGs, qual a imagem que vem à sua cabeça associada a esta atividade?
- O senhor tinha esta mesma visão, antes de começar a trabalhar com ONGs?
- Quando o senhor pensa em consultoria em empresas, qual a imagem que vem à sua cabeça associada a esta atividade?
- O que o senhor pensa sobre a relação consultoria e aprendizado?
- Para o senhor qual o papel do consultor em um trabalho com ONGs?
- O senhor tinha esta mesma visão, antes de começar a trabalhar com ONGs?
- O senhor vê alguma diferença entre obtenção de resultados e sustentabilidade dos trabalhos realizados pela ONG?
- O senhor tinha este mesmo entendimento antes de começar a trabalhar com ONGs?
- Caso tenha alguma diferença, o senhor teve alguma dificuldade em lidar com este conflito? Como esta dificuldade pode ser amenizada/superada?
- O Senhor teve algum aprendizado referente à mensuração dos resultados das ONGs?
- Para o senhor o que diferencia uma ONG eficiente e eficaz de uma ONG que não é nem eficiente nem eficaz?
- O senhor considera que teve algumas metodologias que o senhor utilizou nas empresas privadas que foram levadas para as ONGs? Quais?
- O senhor considera que teve alguma metodologia utilizada com o trabalho em ONGs que foram levadas para as empresas privadas? Quais?
- As habilidades que o senhor têm hoje são as mesmas que o senhor tinha antes de começar a trabalhar com ONGs? Caso não, quais foram as principais mudanças? E o que as causou?
- Estas mudanças são resultantes do trabalho com ONGs?
- Que conhecimentos o senhor acha que adquiriu fruto do trabalho com ONGs?

- Como estes aprendizados citados anteriormente foram adquiridos?
- Quando uma atividade que o senhor elabora na ONG dá errado o que o senhor faz? O senhor percebe estes erros na hora em que o senhor está praticando ou posterior a atividade realizada?
- Qual a importância das experiências que o senhor teve no passado para o seu aprendizado?
- Como o senhor vê atividade de consultoria sendo realizada com pessoas que têm mais experiências?
- Estes aprendizados que o senhor obteve trabalhando com ONGs foram adquiridos com ajuda de alguma pessoa? Como esta pessoa foi um facilitador para o seu aprendizado?
- Para o senhor, o trabalho de consultoria em ONG é feito em um ambiente que é voltado para um maior aprendizado do consultor?
- Quais as principais características deste meio que propicia o desenvolvimento do aprendizado do consultor?
- Quais as principais características deste meio que dificulta o desenvolvimento do aprendizado do consultor?
- Quais os principais reflexos de um erro que o senhor comete ao trabalhar com ONGs?
- O senhor no trabalho com ONGs deve assumir mais a postura de mestre ou de aprendiz?
- O que o consultor pode fazer para facilitar o seu aprendizado quando está trabalhando para ONGs?

APÊNDICE D - Roteiro de entrevista semi-estruturada para o acompanhamento (baseado em Hirschle, 2005)

Terceira Fase: Observações do consultor sobre sua prática de consultoria na ONG (reflexão na ação e após a ação).

1. Procure lembrar da reunião e veja se houve situações de conflito entre os participantes e resistências ao serviço de consultoria. Procure identificar quais foram e reflita sobre as razões. Veja se essas reflexões lhe levaram à mudança na sua forma de atuação.
2. Reações inesperadas (mentiras, agressividade) que possam provocar surpresa e dúvidas de como agir naquela situação;
3. Verifique se houve incompreensões, mal-entendidos durante o próprio processo de consultoria. Identifique alguns destes mal-entendidos e incompreensões. Reflita sobre as possíveis razões que levaram (tanto você como o cliente) a estas situações. Como foi feito o esclarecimento?
4. Você consegue identificar alguma aprendizagem baseada na experiência do outro (uma prática, uma reflexão, uma postura), e que pode ser considerada por você e ou sua equipe e que terminou levando a um compartilhamento e aprendizagem de todos, especialmente de você e de sua equipe?
5. Algo novo que possa ter aprendido com aquela experiência prática de consultoria (cada interação é um momento único e pode ser muito rico para aprender);
6. Momentos de reflexão ou diálogo entre os pares (outros consultores);
7. Momentos de angústia e/ou insegurança enfrentados pelo consultor e cliente;
8. Situações típicas do trabalho em ONGs que possam ter possibilitado aprendizados;
9. Outras situações que pode ter possibilitado aprendizados que não foram citadas anteriormente.

APÊNDICE E – Quadro utilizado na sistematização da análise dos dados

Tópico Central: O processo de consultorias em ONG		
Pergunta	Tópico Secundário: Etapas do trabalho de consultoria nas ONGs	Insights / Comentários
O senhor pode falar sobre as etapas do seu trabalho de intervenção com ONGs?	<p>Que varia em função do trabalho. Mas basicamente, tem uma fase de discussão. Muitas vezes, a questão inicial muda né. Você é chamado para uma coisa e aí você reformula junto com o cliente no caso, o pessoal da ONG, o conjunto das pessoas, pode ser a pessoa única que encomenda, dependendo do trabalho. Há uma reformulação, isto é comum em consultoria deste tipo. Agora mesmo, uma sistematização, tem um foco inicial, uma entidade só, depois passou para três entidades e agora é com o programa completo. Tanto os questionamentos meus, quanto discussões internas dentro da própria ONG, esse diálogo inicial. Então, e depois, uma vez o foco pré-definido tem umas abordagens que podem ser mais ou menos participativas, dependendo do trabalho (Consultor E, outubro de 2007).</p> <p>Normalmente na Ande, eu faço primeiro um diagnóstico. Faço um diagnóstico por setor, um diagnóstico do processo. Aí, eu tenho o questionário que eu elaboro, e checo os processos, todos os processos. Aí a partir dessa, aí eu uso a entrevista, que eu faço com os funcionários. O que eu utilizo? Eu tenho um questionário e eu faço a entrevista individual com todos os funcionários (Consultora J, novembro de 2007).</p>	Parece que a metodologia dos consultores tem como ponto de partida a realização de um diagnóstico da ONG cliente
Qual o tempo médio demandado para o cumprimento das atividades de cada etapa?	<p>Fazer um pedaço agora e fazer outro depois e fechar. Mas, normalmente aí, eu diria que o planejamento é entre 3 a 10 dias. Ou concentrado, ou desconcentrado. E a implementação fica a cargo da ONG? A implementação, o controle. Excepcionalmente, alguma ONG pede para que seja acompanhado. Que tem um problema de dinheiro. Tem um problema de dinheiro. Então, as ONGs têm aquele valor, mais para a fase de planejamento, mas não tem para, digamos assim, para uma fase de acompanhamento e monitoramento do próprio planejamento. Eles criam na estrutura do planejamento em geral, você, no fim do planejamento, você cria a organização e o funcionamento. Como vamos nos organizar e como vamos funcionar? E nisso tem a idéia de monitoramento. Parece que tem alguma coisa de monitoramento, mas é auto monitoramento que está sendo bem aceito pelas agências de financiamentos (Consultor F, outubro de 2007).</p> <p>Então geralmente eu trabalho com processos de 2 a 3 dias, você tem uma noção do que vai acontecer, que você tem um desenho da agenda, mas você nunca cumpri a agenda e muitas vezes acaba em caminhos que não estava previsto (Consultora I, novembro de 2007).</p>	O diagnóstico parece não demandar muitos dias. Em torno de uma semana. O que demanda mais tempo são as etapas de acompanhamento.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)