



Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas.

ISSN: 1980-0193

ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES

A APRENDIZAGEM DE INTEGRANTES DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS NA RELAÇÃO COM CONSULTORES ORGANIZACIONAIS

Fernanda Bruto da Costa Correia ⁽¹⁾

Marcos Gilson Gomes Feitosa ⁽²⁾

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE/PE

Naldeir dos Santos Vieira ⁽³⁾

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM/MG

RESUMO

Este artigo teve por objetivo analisar como ocorre a aprendizagem dos integrantes de organizações não governamentais na relação com consultores organizacionais, identificando, ainda, aspectos que facilitam ou dificultam essa aprendizagem. Para isso, foram pesquisados, por meio de entrevistas semiestruturadas, numa perspectiva qualitativa, nove integrantes de três Organizações Não Governamentais com sede em Recife/PE. Pôde-se concluir que a aprendizagem dos membros destas organizações é construída na relação consultor-cliente, a partir da reflexão das experiências vivenciadas, além de outras fontes de aprendizagem que surgiram como consequência da relação com o consultor. Para que a aprendizagem ocorra de forma ampla é importante que o consultor adote uma postura de abertura e transparência, seja flexível, sistemático e investigativo durante a consultoria e propicie uma maior participação dos membros das organizações. Como aspectos que dificultam a aprendizagem, destacam-se as consultorias muito pontuais e aquelas que não permitem relacionamentos mais intensos entre consultor e cliente.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem organizacional, organizações não governamentais, consultoria organizacional.

THE LEARNING OF MEMBERS OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN RELATION TO ORGANIZATIONAL CONSULTING

ABSTRACT

This article aims to analyze how occurs the learning of members of non-governmental organizations in relation to organizational consultants, identifying also aspects that facilitate or hinder this learning. Thus, we searched through structured interviews, a qualitative perspective, nine members of three NGOs based in Recife/PE. It was concluded that learning of the members of these organizations is built on client-consultant relationship, from the reflection of the experiences, and other sources of learning that emerged as a result of the relationship with the consultant. For learning to occur broadly is important that the

Perspec. Contemp., Campo Mourão, v. 7, n. 1, p. 44-73, jan./jun. 2012.

ISSN: 1980-0193

consultant adopt an attitude of openness and transparency, be flexible, systematic, investigative and consulting during fosters greater participation by members of the organizations. As aspects that hinder learning, there are a lot of occasional consultancies and those that do not allow more intense relationships between consultant and client.

KEY WORDS: Organizational Learning, NGOs, Organizational consulting.

1 INTRODUÇÃO

Hoje, o que se faz e se pensa nas organizações está muito relacionado ao trabalho criativo dos consultores organizacionais, que extrapolaram as fronteiras das organizações públicas e privadas, atuando também nas organizações não governamentais (ONGs). Conforme Chapman (1998), os executivos de organizações sem fins lucrativos, constantemente expostos a desafios e problemas, tem trazido consultores para ajudar no desenvolvimento organizacional e nos processos de mudança. Essas organizações não apenas precisam fazer mais com menos recursos, como também estão inseridas num debate contínuo no que diz respeito aos papéis, valores e transparência de suas organizações na sociedade moderna.

Scornavacca Jr. e Becker (2000, p. 15), entretanto, acrescentam que ainda há uma falta de qualificação e familiaridade com as especificidades destas organizações por parte dos profissionais, o que dificulta "o processo de transição da 'era do amadorismo' para a 'era do profissionalismo'". Dessa forma, alertam os autores, para a implantação de projetos sociais bem estruturados, são necessários profissionais qualificados atuando diretamente nas organizações ou sob a forma de consultorias.

Assim, cada vez mais as ONGs buscam incorporar conceitos e técnicas utilizadas na administração, acrescentando à sua atividade instrumentos de gestão que assegurem o cumprimento dos seus objetivos institucionais na busca por resultados adequados aos princípios da eficiência e eficácia organizacional. A consultoria, então, representada por empresas de consultores ou por consultores individuais apresentou-se como um meio de ajuda na profissionalização das ONGs.

Nesta busca por profissionalização, os contatos com consultores possibilitaram espaços para a aprendizagem dos integrantes das ONGs, onde, em consonância com a abordagem da aprendizagem por experiência, tornou-se comum o

desenvolvimento de novas competências, assim como, de nova identidade pessoal e organizacional. Em decorrência, compreender este processo de aprendizagem ganhou relevância, uma vez que é a partir dela que as pessoas conseguem transformar suas experiências e práticas em conhecimentos fundamentais para soluções inovadoras.

O objetivo deste artigo, portanto, foi analisar como ocorre a aprendizagem de integrantes de organizações não governamentais na relação com os consultores organizacionais, identificando, ainda, aspectos que facilitam ou dificultam essa aprendizagem, já que a pesquisa em administração ainda é escassa quanto ao relacionamento entre consultorias organizacionais e organizações sem fins lucrativos.

Para que o objetivo anterior fosse atingido, além da pesquisa bibliográfica, os dados foram obtidos por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com integrantes de três Organizações Não Governamentais da cidade de Recife - PE.

Neste trabalho o aprendizado é compreendido como resultado 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” (CANDY, 1991, p. 250). Ao invés disso, o aprendizado é visto como resultado de um processo ativo de construir o significado e transformar a compreensão. E a aprendizagem, por sua vez, 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).

Ressalte-se que a influência da lógica de mercado no âmbito de uma ONG pode ocorrer de várias formas, como, por exemplo, no perfil e na composição das lideranças, na formação das pessoas que atuam na instituição, sendo a contratação de consultorias externas apenas uma delas (ANDRADE, 2007).

No âmbito acadêmico, acredita-se que este estudo possibilitará importantes reflexões sobre o processo de aprendizagem em um contexto ainda pouco estudado pelos pesquisadores brasileiros. A partir de sua realização, será possível enriquecer e consolidar esta importante área de conhecimento.

Ademais, a compreensão do tema, pode ampliar as possibilidades de autorreflexão do consultor sobre a eficiência e eficácia do seu trabalho, a reflexão da

ONG sobre a decisão de contratar firmas de consultoria ou consultores, assim como o aumento do compromisso com a efetividade, essencial na atividade do consultor organizacional e das ONGs.

2 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS E SUA GESTÃO

Apesar da assimilação de ONGs como sinônimo de entidades sem fins lucrativos, e ainda que designe uma característica geral do campo em questão, que é justamente sua natureza não governamental, elas são reconhecidas como uma classe especial de entidades, dedicadas ao desenvolvimento participativo e sustentável, à construção da cidadania e defesa de direitos (OLIVEIRA; HADDAD, 2001; LANDIM; BERES, 1999), que exibem um reconhecimento em várias legislações nacionais e uma determinada forma de participação na Organização das Nações Unidas (ONU) e outros sistemas internacionais regionais – Organização dos Estados Americanos (OEA), Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), Conselho Econômico e Social (ECOSOC), e Banco Mundial (ALARCÓN, 1999). Possuem, portanto, uma “gênese própria e não se confundem com entidades comunitárias e de autoajuda, com centros de pesquisa, fundações e entidades filantrópicas de corte tradicional” (OLIVEIRA; HADDAD, 2001, p. 63).

Tude e Rodrigues (2007, p. 7), citando Ferreira (2005), informam que além das características consideradas inerentes às organizações do terceiro setor, alguns estudiosos consideram que uma ONG deve atender a outro requisito: possuir função sócio-política. Desse modo, o que realmente distinguiria as organizações não governamentais das demais, “são suas atividades fim, ou seja, o que, como, para quem e para quê fazem”.

Sendo assim, as ONGs não representam interesses particulares de grupos específicos, mas trabalham com causas que são tratadas universalmente. Mesmo desenvolvendo atividades assistenciais, reconhecem os limites destas atividades e procuram aliar a filantropia com mudanças sócio-políticas. Apesar de muitas ONGs serem religiosas, não buscam em suas atividades difundir determinado credo ou atrair fiéis para determinada igreja. E, por fim, as atividades fim dessas organizações

não são de produção de bens para serem comercializados. Porém, podem desenvolver atividades comerciais, como meio, ou seja, como forma para geração de recursos para a execução de suas atividades fim (TUDE; RODRIGUES, 2007).

Com isso, Tude e Rodrigues (2007, p.14) sintetizam que se pode dizer 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”. Os autores adicionam ainda que a classificação como ONG exigiria juízo de valor, o que dificulta o seu reconhecimento jurídico e social.

Com as mudanças ao longo dos anos, na década de 1990, Fernandes (2002) afirma que as ONGs se viram diante de vários desafios, entre eles, o de contribuir para o desenvolvimento macro – e não apenas limitar suas ações a microrregiões; tornarem-se mais transparentes, divulgando para o público o que são e o que pretendem; e serem mais participantes, ou seja, passarem da resistência à proposta. Desse modo, as ONGs dos anos 1990 começam a aprender a realizar suas atividades utilizando a linguagem dos “projetos”, guiando suas ações por objetivos claros e quantificáveis, aliados a cronogramas controláveis (RODRIGUES, 1998).

No entanto, Alarcón (1999) faz algumas ponderações sobre certas debilidades das ONGs, destacando a pequena envergadura de suas experiências e os reduzidos recursos disponíveis, o que causa *déficits* nas suas capacidades técnico-profissionais, já que não podem contratar profissionais qualificados pelo tempo necessário, ferramentas de tecnologia da informação, bem como não podem contar com apoios logísticos e administrativos adequados.

Tude e Rodrigues (2007, p.14) afirmam que para lutar pelas causas que acreditam e agir politicamente para realizar as transformações sociais necessárias, as ONGs procuram agir profissionalmente. Isto é, “desenvolveram e vêm desenvolvendo toda uma tecnologia para atingir tais fins sociais, e seus membros já executam tais atividades não mais somente como apaixonados e militantes, mas como profissionais”.

Por outro lado, alguns autores fazem críticas à profissionalização da administração das ONGs da forma como vem sendo feita. Isto é, fazendo uma

incorporação acrítica e fora de contexto dos instrumentos originários do campo empresarial (TENÓRIO, 1999; THOMPSON, 2005).

Não é só a forma de atuar das ONGs que são modificadas com a profissionalização. Diniz (2000) afirma que os valores originais das ONGs Internacionais (ONGIs), como altruísmo, promoção social, ajuda mútua, compaixão, voluntarismo, sensibilidade, solidariedade, direito à livre expressão e organização tendem a ser paulatinamente substituído por valores de mercado, tais como competição, excelência empresarial, profissionalismo, individualismo, pragmatismo, foco nos clientes, eficiência e eficácia. No entanto, em contrapartida, as ONGIs procuram “fortalecer o sentido de missão institucional e a vivência dos valores professados, como forma de garantir a preservação de sua identidade, enquanto ONGI, e conseqüentemente sua sobrevivência organizacional” (DINIZ, 2000, p. 125).

Apesar da tentativa de distinção entre terceiro setor e ONG, os termos serão adotados ao longo da análise dos resultados como sinônimos, já que os próprios profissionais entrevistados se referiam utilizando os termos indiscriminadamente. Privilegiou-se o uso de ONG por se entender que as organizações pesquisadas possuíam características específicas de ONGs, principalmente no que se refere a não serem filantrópicas e a procurarem mudanças sócio-políticas mais profundas e o desenvolvimento participativo e sustentável.

3 RELAÇÃO CONSULTOR-CLIENTE

Várias são as perspectivas que retratam a relação consultor-cliente. Para Caldas (1996), o processo de consultoria, em tese, deveria ser concebido como uma relação de ajuda, um fornecimento de serviço profissional discreto, em um momento específico no tempo, de suporte especializado de um apoiador (consultor) a um apoiado (cliente).

Na visão de Mancina (1997) consultoria organizacional é uma expressão utilizada para definir uma relação de interação, que envolve uma atividade de ajuda para a solução de problemas. Para Argyris (1970), trata-se de um processo de intervenção, sendo esse realizado em uma organização denominada sistema-cliente.

Intervir, na concepção do autor (ARGYRIS, 1970, p. 15), “é entrar num sistema de relações em andamento, aproximar-se de pessoas, grupos ou objetos com o propósito de ajudá-los”. Esta ajuda pode ser oferecida a diferentes tipos de pessoas e/ou instituições, sendo estas: órgãos do Estado, empresas, clubes esportivos, ONGs, dentre outros.

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.

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 procura atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologia e técnicas administrativas adequadas à “referida empresa-cliente, tendo, entretanto, sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas” (OLIVEIRA, 2004, p. 65).

Especificamente em relação à consultoria para organizações sem fins lucrativos, em estudo realizado com mais de cinquenta consultores, Chapman (1998) sugere que a consultoria artesanal apontada por Oliveira (2004) é uma abordagem que pode ser usada em organizações sem fins lucrativos com grande efeito. O autor entende que esta abordagem, centrada no cliente, é apropriada a essas organizações, já que a colaboração e o envolvimento na tomada de decisões estão imbricados neste modelo de consultoria e coerente com as organizações sem fins lucrativos.

Chapman (1998) levanta ainda, nas suas conclusões, algumas implicações para as organizações sem fins lucrativos na contratação de consultores. Entre elas, que os bons consultores irão ajudar à organização a identificar seus reais problemas e desafios e discutir um processo em conjunto para que seja possível uma mudança construtiva. Portanto, deve-se ter cuidado com consultores que oferecem soluções

prontas com uma abordagem não correspondente à situação. A organização deve ser favorável a consultores que procuram compartilhar suas habilidades e conhecimento a fim de ajudar a organização no sentido de aumentar sua capacidade de resolver seus problemas internamente e, conseqüentemente, num processo de aprendizagem contínua.

4 A APRENDIZAGEM NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A aprendizagem de adultos, especialmente no contexto organizacional, é compreendida de maneira multifacetada. Seus conceitos variam de acordo com a visão de mundo de cada autor e com o objeto estudado. No entanto, Merriam e Caffarella apontam que:

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. (1999, p. 249)

Sob um entendimento mais convencional, Gherardi, Nicoli e Odella (1998) 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 para o aprendiz. No entanto, nesta pesquisa, entende-se essa como um processo de construção social, baseando-nos em teóricos que estudam a aprendizagem sob o enfoque construtivista. Este considera o aprendizado como algo interno, resultado de um processo de construção de significados por parte do indivíduo e, dessa forma, uma atividade cognitiva interna (MERRIAN; CAFFARELLA, 1999).

Desse modo, assim como foi exposto por Freire (1996, p. 69), “aprender é ‘construir, reconstruir, constatar para mudar’ sendo necessária uma abertura do espírito do indivíduo”. A interação entre as pessoas é onde todos os envolvidos são sujeitos, ensinando e aprendendo. O indivíduo, em suas relações, quando está ensinando, aprende e, quando está aprendendo, ensina.

Alguns pesquisadores que estudam a aprendizagem de adultos consideram que aprender é dar novos significados às experiências (KOLB, 1976; JARVIS, 1987; ANTONELLO, 2006). Esta abordagem, para Merriam e Caffarella (1999), considera que a experiência assume o papel principal na aprendizagem. É vista tanto como um recurso, quanto como estímulo para o aprendiz. Este é resultado da interação do educando com a experiência. 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 passadas. O autor compreende a aprendizagem como um ciclo de quatro estágios: a) experiência concreta: neste estágio torna-se necessária a abertura e vontade das pessoas para se envolverem em novas experiências; b) observação reflexiva: demanda que as pessoas vejam as novas experiências a partir de uma variedade de perspectivas; c) abstração de conceitos: sendo necessária uma análise que possibilita a criação de conceitos e ideias a partir da observação; e, d) experimentação ativa: as pessoas tomam decisões e resolvem problemas permitindo a utilização das novas ideias e conceitos na prática.

Jarvis (1987) também considera que a aprendizagem começa com a experiência, sendo um processo de transformação desta em conhecimentos, em habilidades e em atitudes. A experiência envolve a relação entre pessoas e os arredores onde elas vivem, de forma que a aprendizagem é sociocultural e acontece em um tempo, passando a ser temporal-sociocultural.

É dentro deste contexto que as pessoas desenvolvem as transformações citadas. O autor complementa o trabalho de Kolb ao considerar que nem toda experiência é significativa. São as pessoas que dão sentido a elas. Em uma mesma situação temporal-sócio-cultural, têm-se diferentes interpretações da situação. Isso acontece devido ao fato de que as pessoas trazem um conjunto de experiências prévias para cada situação. Portanto, têm *backgrounds* diferentes, que fornecem significados a suas experiências e possibilitam o aprendiz. Caso o estoque de

conhecimento seja inadequado, as experiências podem ser de pouco, ou nenhum sentido e, por conseguinte, ocorrerá pouco aprendizado.

Para Jarvis (1987, p. 166), as “habilidades são adquiridas através da interação de experimentação e reflexão, até serem internalizados ambos como conhecimento habitual e desempenho rotineiro”. É na etapa de reflexão que o agente raciocina sobre a prática, sendo Donald Schön um dos principais colaboradores para o entendimento da prática reflexiva.

Jarvis vê que esta teoria está diretamente relacionada com a aprendizagem pela experiência, para o autor (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”.

Para Schön (1983), todas as pessoas pensam frequentemente sobre seus atos. Pode-se refletir na ação (*reflection-in-action*) e sobre a ação (*reflection-on-action*). Quando se pensa sobre o que está fazendo, pensando em fazer algo e, ao fazê-lo, ou seja, ao aprender fazendo, está havendo uma reflexão na ação. Por outro lado, os profissionais também podem refletir após a ação, pensando em algo que já foi realizado e em situações vividas, refletindo sobre o ocorrido, aprendendo e se preparando para casos futuros.

A aprendizagem, independente de sua forma ou processo, frequência, intensidade e constância designa ao indivíduo e aos grupos a oportunidade de vivenciar ou experimentar algum tipo de situação ou problema e, isto implica numa ação. Esta ação poderá estar envolvida por reflexão antes, durante ou depois do que se vivencia, reportando-se à noção do ciclo de aprendizagem e resultando no desenvolvimento de competências (ANTONELLO, 2006, p. 215).

No entanto, muitas vezes, para o desenvolvimento da própria reflexão, os membros das organizações necessitam que seus gerentes, colegas e mentores deem-lhes *feedbacks* e orientação. Sob esta perspectiva, é destacada outra variável que favorece o processo de reflexão, sendo esta o contexto social.

A possibilidade de agir com um determinado sentido sobre a situação é uma das componentes fundamentais da aprendizagem experiencial: reforça o contato direto, a relação sujeito-objeto e favorece o ambiente de reflexividade e de releitura da experiência. Neste contexto torna-se pertinente à realização de um empreendimento, uma ação, um projeto, a aposta no compartilhar de experiências e vivências, no

confronto de processos e de resultados, instituindo espaços de aprendizagem coletiva. Trata-se de induzir um retorno à experiência que visa a sua transformação em saber formalizado, onde a presença dos pares se converte em mediação social, essencial para fazer evoluir o saber da experiência, tornando-o menos precário e menos pragmático. (ANTONELLO, 2006, p. 216-217)

Sendo assim, para Gherardi, Nicolini e Odella (1998) e Lave e Wenger (1991), 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 o entendimento sobre a estrutura social, as relações de poder e legitimação, a participação no ambiente e na prática cultural em que o conhecimento existe.

Segundo Argyris e Schön (1974), para que a aprendizagem aconteça, é necessário que os sujeitos se comportem de acordo com o chamado Modelo II e interajam com pessoas que são ou planejam ser adequadas a esse padrão. As características deste são: abertura para crítica e para o oferecimento de dados diretamente observáveis, baixo espírito defensivo e disponibilidade para rever as teorias praticadas e as proclamadas.

Hirschle e Mattos (2007), durante a pesquisa com consultores, investigaram a maneira como acontece à aprendizagem desses agentes, a partir da prática profissional e em quais condições poderia ser mais efetiva. Como resultados principais, os autores identificaram que os aprendizados reflexivos acontecem, em sua maioria, em situações que causam algum tipo de conflito ou desequilíbrio, gerando desconforto, tensão, surpresa ou dúvida. Estes sentimentos estimulam à reflexão, buscando obter respostas diferentes e criativas para a nova situação.

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 a aprendizagem reflexiva é influenciada por condições do relacionamento consultor-cliente. Estas são: clima de abertura, relação de confiança, 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 que desejam maximizar sua aprendizagem com a prática profissional 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. Este mesmo fato foi também estabelecido por Almeida e Feitosa (2007). Será que tais comportamentos também são os que facilitam a aprendizagem dos integrantes das ONGs?

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por suas características e seus objetivos, este estudo foi classificado como uma pesquisa qualitativa básica ou genérica, que, segundo Merriam (1998, p. 11), “simplesmente busca descobrir e entender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas”, em que os dados são coletados por meio de entrevistas, observações ou documentos; as descobertas são um misto de descrição e análise e, esta, geralmente resulta na identificação de padrões recorrentes e não se estende para construir uma teoria.

As organizações selecionadas foram definidas de forma não probabilística e intencional. A delimitação do campo empírico baseado em critérios probabilísticos, de acordo com Merriam (1998), é desnecessária ou sem justificativa para uma pesquisa qualitativa. Ademais, segundo Patton (2002), o objetivo da determinação de um campo de pesquisa é selecionar participantes que possam ser fontes de informações ricas para ajudar na iluminação das questões em estudo. Assim, entendeu-se que a escolha intencional era a mais adequada.

Os critérios para delimitação do campo empírico foram que as organizações: a) tivessem utilizado serviços de consultoria variados de maneira sistemática nos últimos anos; b) possuíssem perfis organizacionais semelhantes entre si; c) tivessem disponibilidade e interesse em participar da pesquisa; e d) possuíssem escritório em Recife/PE. Dentro de cada organização, ainda, foram identificadas as pessoas que

seriam entrevistadas, sendo o critério para escolha que elas tivessem participado ativamente do processo de consultoria.

Desse modo, foram identificadas três organizações não governamentais. Em uma instituição foram identificadas duas pessoas, que foram entrevistadas; em outra, foram identificadas quatro pessoas, que também foram entrevistadas; por fim, na terceira, foram identificadas seis pessoas. No entanto, só foi possível entrevistar três pessoas dessas seis, já que as demais não tiveram disponibilidade de tempo ao longo da fase de coleta de dados.

A principal ferramenta utilizada nesta pesquisa para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, para que o pesquisador pudesse ir em busca de um entendimento na perspectiva dos informantes a respeito de experiências e situações, expressas em suas próprias palavras.

Já as informações documentais foram mais usadas como fontes de evidências. Os documentos foram basicamente: termos de referência, contrato e relatórios dos serviços de consultoria; materiais das organizações com missão, visão, objetivos e histórico; *home page* de cada instituição.

Em busca de um método de interpretação das entrevistas coerente, optou-se pela análise do significado pragmático da conversação, proposta por Mattos (2006), que entende a entrevista não estruturada ou semiestruturada uma forma especial de conversação. Neste método, o texto não é isolado do contexto em que acontece a entrevista, que costuma evoluir para um diálogo ou conversação, procurando se observar as reações, a expressão facial e corporal, o interesse, o envolvimento, enfim, a dimensão simbólica do que se diz.

5.1 As ONGs Pesquisadas e o Trabalho de Consultoria

As organizações pesquisadas serão denominadas de Organização A, B e C; e os entrevistados identificados por números, seguidos das letras A, B e C, de acordo com a organização a que pertençam.

A organização A iniciou suas atividades, de fato, em 1995 como um programa de micro crédito cujo objetivo central era a promoção, fortalecimento e

desenvolvimento socioeconômico de empreendedores proprietários de microempresas, localizados em áreas urbanas pobres. Apenas em 2004 passou de programa de uma ONG internacional para uma associação civil sem fins lucrativos, constituída sob a forma jurídica de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), cujo objetivo de contribuir significativamente para a melhoria da qualidade de vida das famílias brasileiras menos favorecidas, por meio da prestação de serviços micro financeiros.

A organização B é uma ONG Internacional que opera apoiando projetos no Brasil desde 1958. Desde 1968 mantém escritório nacional em Recife/PE e um escritório de *Advocacy* e Campanhas em Brasília/DF. Sua missão é trabalhar com outros empreendimentos para combater a pobreza e o sofrimento, baseando seu trabalho em um entendimento comum de que a igualdade de gênero é fundamental para atingir este fim.

A Organização C também é uma ONG Internacional fundada no Reino Unido em 1919 e que trabalha em 70 países pelo mundo, com o objetivo de proteção internacional das crianças. O escritório do Brasil foi instalado em 1990 e tem um programa baseado na garantia dos direitos das crianças e adolescentes, com ênfase especial nos direitos à educação, saúde e proteção, incluindo situações de emergência por desastres naturais.

Nas três organizações pesquisadas identificaram-se dois tipos de consultoria. Consultorias mais pontuais, em que o consultor é contratado para fazer um serviço específico em pequeno espaço temporal, desenvolve o trabalho geralmente de forma isolada e entregando um resultado, normalmente na forma de relatório, e, consultorias em que há um maior envolvimento entre consultor-cliente, propiciando uma construção conjunta do trabalho. Às vezes se torna difícil caracterizar uma consultoria como pontual ou como uma construção coletiva, já que há casos em que essas duas características se misturam em um mesmo processo.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 Aprendizagem Construída na Relação com o Consultor

Da pesquisa realizada identificou-se que a aprendizagem construída na relação com o consultor organizacional, resultou de momentos de interação, de construção conjunta do trabalho ou da discussão de pontos específicos abordados no processo de consultoria. Há um entendimento do diálogo contínuo entre consultor e cliente como essencial para a aprendizagem.

Como os processos são muito coletivos normalmente as consultorias colaboram em processos educativos, seja com a equipe seja com os parceiros das ONGs que compõem o programa (...) tem todo um processo de planejamento junto com a consultoria daquele produto, do que se quer, do que o contrato prevê. Então normalmente a gente aprende muito com o projeto. (Entrevistada 1-C, entrevista, 14/09/07)

Assim, a aprendizagem é uma atividade prática, que acontece entre e por meio de outras pessoas, compatível com a perspectiva social da aprendizagem (GHERARDI, NICOLINI E ODELA, 1998, ANTONELLO, 2006). Neste contexto, aprendizagem não está meramente situada, mas é uma parte integral e inseparável da prática social. Na teoria da aprendizagem situada o conhecimento é visto como co-produzido pelas pessoas e a situação; compromisso e o engajamento do indivíduo são críticos na situação (ANTONELLO, 2005; 2006).

O diálogo permite que os integrantes das ONGs aprendam ouvindo, apurando os fatos, avaliando, tomando decisões e agindo para realizar alguma ação ou modificar alguma situação dentro da organização. O consultor, então, assume um papel de facilitar, o que é importante para a aprendizagem dos integrantes das organizações, porque assim é possível uma reflexão por parte das pessoas das ONGs e elas próprias construirão a solução para a qual a consultoria foi contratada.

Por ser um método mais demorado, que exige dedicação de ambos os lados, possibilitar o diálogo nem sempre se torna tarefa fácil. De acordo com a entrevistada 3-A, quando não há todo esse processo de construção conjunta, o resultado e a aprendizagem ficam comprometidos.

É o método mais demorado sabe, mas é um método que tem ajudado muito, eu não sei nem como dizer se é um método indutivo ou mais de construção conjunta onde o consultor reflete junto com a equipe a existência de uma preocupação ou de um problema e que leva o próprio grupo a achar a solução ou achar a resposta para aquele determinado problema. (...) Determinados problemas você não tem

esse tempo de fazer processo. E quando você queima essa etapa de processo, você não tem resultado. (Entrevistada 3-A, entrevista, 01/11/07)

Às vezes a própria cultura das organizações, procurando um processo que apresente resultados de forma mais ágil, prejudica essa possibilidade de fazer uma consultoria com uma dimensão de aprendizagem e não apenas de resultado.

6.2 A Reflexão como Variável Essencial para a Aprendizagem

É essencial para a aprendizagem a experiência de consultoria construída em conjunto com o consultor. No entanto, não é qualquer experiência, mas aquela que permite uma maior interação entre os integrantes das ONGs e os consultores que permite a reflexão. Desse modo, a reflexão é inerente à aprendizagem e é somente por meio dela que as experiências resultam em aprendizagem. A reflexão, ainda, pode ser em conjunto com o consultor durante o trabalho de consultoria, entre os membros da ONG ou individualizada.

Segundo Mezirow (1991), por meio da reflexão, as pessoas podem avaliar e, caso percebam a necessidade, modificar determinados significados que tenham construído no passado. Assim, a reflexão em conjunto com os consultores permite aos membros das organizações questionarem suas práticas de trabalho, à procura de melhores formas de realizar as suas atividades, o que é favorecido com esse espaço de participação do cliente no processo de consultoria. Como também há casos em que a aprendizagem ocorre da discussão entre os membros da ONG, com o consultor atuando como facilitador.

Acho que nossas relações com as consultorias têm sido boas exatamente porque a gente abre esses espaços pra gente refletir junto com a consultoria se aquela prática é a melhor. (Entrevistada 2-A, entrevista, 12/04/07)

Desse modo, foi percebido que os integrantes das ONGs refletem durante a prática de consultoria, discutindo com o consultor, trocando experiência, avaliando situações e tomando decisões. Assim, pode-se dizer que, talvez, essa aprendizagem tenha relação com as etapas propostas por Mezirow (1990) para uma aprendizagem

transformadora, pois envolve 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. Esta ação reflexiva é crucial para que a incorporação de instrumentos originários do campo empresarial de forma acrítica, problema apontado por Tenório (1999), Thompson (2005) e Diniz (2000), seja evitada. No entanto, segundo o autor, como esta aprendizagem é menos comum, não se pode afirmar contundentemente se realmente há uma aprendizagem transformadora.

A reflexão, ainda, ocorre durante o desenvolvimento do processo de consultoria, por meio da análise da visão externa trazida pelo consultor e da discussão dos resultados apresentados. Neste caso, a reflexão e o aprendizado ocorrem no mesmo ambiente onde as experiências se desenrolam (SCHÖN, 1983).

A diferença de visão do consultor se refere a vários aspectos. O consultor pode enxergar a situação de 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.

(...) tem alguns [consultores] que você percebe que eles têm uma visão (...) ele tem uma visão externa, ele olha de fora (...) Esse consultor que consegue ver, ainda que ele tenha todas as suas baías, ele consegue ver de fora e te fazer pergunta, e te fazer pensar, ele agrega mais valor. (Entrevistada 1-B, entrevista, 14/04/07)

(...) o interessante de uma consultoria é por ser alguém de fora com outro olhar, às vezes até desconhecendo a prática operacional, mas ela traz alguns questionamentos que são pertinentes a uma reflexão, a uma mudança. (Entrevistado 4-A, entrevista, 09/11/07)

Um consultor externo com uma visão diferenciada possibilita a aprendizagem dos membros das ONGs, já que permite que as pessoas reflitam sobre questões consideradas difíceis pela organização. Geralmente as consultorias são contratadas para apontar e resolver problemas da organização, o que significa que mostrará para seus membros aspectos problemáticos, pontos frágeis dentro da instituição. Então, o que a consultoria pode trazer é uma oportunidade de reflexão sobre dificuldades

talvez não percebidas anteriormente. Isso, conforme dois membros da ONG A, é extremamente positivo e a ajuda a entender uma situação difícil de forma que possa tomar decisões:

(...) chamar uma consultoria pra fazer um diagnóstico, não é chamar uma consultoria pra dizer que sua organização é excelente, que está tudo bem. É também escutar da consultoria que a tua organização tem dificuldades, tem fragilidades. E não é fácil escutar isso. (...) E você tem que ouvir, apurar os fatos, avaliar e tomar decisões extremamente difíceis. Mas eu acho que essa consultoria é o tipo de consultoria que eu valorizo muito porque está agregando coisas extremamente produtivas para dentro da organização. (Entrevistada 3-A, entrevista, 01/11/07)

Não é só durante o desenvolvimento e construção do trabalho que os integrantes de ONGs aprendem, mas o momento de apresentação dos resultados pela consultoria também pode ser um momento de aprendizagem. Com as recomendações, relatórios ou diagnósticos, podem-se tirar dúvidas, esclarecer aspectos que não ficaram claros e validar os resultados trazidos. Então neste momento, não basta o consultor entregar um relatório, mas argumentar como chegou àquele resultado, de modo que as pessoas possam refletir se aquilo de fato corresponde à “realidade” da ONG.

(...) a gente tenta validar [as informações trazidas pelos consultores]. Não que a gente quer que eles escrevam o que seja bom pra gente. (...) A gente quer que a identificação de insucessos, tenha uma lógica, a pessoa possa dizer como é que chegou naquilo ali e não só dizer que aquilo está errado. (Entrevistada 2-B, entrevista, 05/09/07)

Acho também uma postura positiva do consultor quando ele se coloca disponível para discutir os resultados de sua consultoria (...) porque eu acho que isso dá mais legitimidade ao trabalho mesmo, e é um momento até de fazer correções (...) Acho que facilita a aprendizagem da gente, acho que facilita a aprendizagem do objeto do trabalho (...) porque esse momento meio que amarra, meio que tira dúvidas, meio que esclarece coisas do processo que não foi muito bem formado. (Entrevistada 2-B, entrevista, 05/09/07)

Assim, segundo os entrevistados, não é que eles não queiram concordar com os problemas que os consultores levantam, mas esse entendimento precisa ser também dos membros das ONGs, caso contrário não haverá aprendizagem.

O que se percebe, então, é uma reflexão dos integrantes das organizações, no contexto de relacionamento com os consultores, possibilitando que eles fossem além da aplicação rotineira de regras, fatos e procedimentos, dando liberdade para praticarem novas formas de pensar e agir sobre os problemas da prática profissional, conforme entendimento de Schön (1983; 2000) sobre o processo de reflexão na ação. Os dados obtidos também corroboram com a proposta de Argyris e Schön (1974) para a construção de um ambiente adequado às premissas do Modelo II, que possibilita aos sujeitos não somente aprender, mas aprender a aprender.

6.3 Outras Formas de Aprendizagem como Consequência da Relação com os Consultores

A aprendizagem dos integrantes das ONGs também se deu por outras fontes, mas foi desencadeada na relação com o consultor. Neste sentido, a aprendizagem talvez não tenha vindo diretamente da consultoria, na forma de um conhecimento técnico sobre determinado assunto ou um método de trabalho, nem durante o relacionamento, mas a relação com o consultor ou a sua forma de trabalhar provocou os membros das organizações a buscarem novos conhecimentos e, conseqüentemente, novos aprendizados.

(...) quando tem o consultor você tem a quem perguntar, com quem avaliar e com que refletir, mas de forma geral isso para mim também faz parte do aprendizado e me fez também buscar outras fontes que não fosse o consultor, outras fontes de aprendizagem. (...) Então, o fato da consultoria ter acabado me fez buscar outras fontes de conhecimento, de informação que não só a consultoria. A consultoria, digamos assim, foi só o primeiro estalo pra que depois a gente fosse buscar [aprendizagem] em outros lugares. (Entrevistada 2-A, entrevista, 12/04/07)

Na verdade, eu não sei te explicar, mas não é um aprendizado que vem tão diretamente da consultoria, mas ela te levanta (...). Os meus aprendizados foram sempre provocativos. Ela mostra a forma de você fazer as coisas, você às vezes nem concorda com aquilo, aí vai buscar informação e junta com aquilo e o aprendizado final é maior (...). Vários aprendizados dessa forma aconteceram, mas ele não veio... [querendo dizer que não vem diretamente do consultor]. (Entrevistada 1-B, entrevista, 14/04/07)

Conforme alguns membros das ONGs, pode até ser que esta busca por novos aprendizados seja estimulada pela própria consultoria. Os consultores trazem materiais de pesquisa, textos, relatórios, dados ou possibilitam contato com outros estudiosos e pesquisadores, que de outra forma os entrevistados não teriam acesso, e que favorecem novos aprendizados.

(...) uma coisa positiva que eu destacaria [da consultoria] é que você tem acesso a materiais que normalmente você não tem. Relatórios confidenciais de determinado tema, ou materiais de pesquisa de ponta, contatos com outros estudiosos e pesquisadores que o consultor tem que compõe aquele determinado produto. Então, é uma aprendizagem contínua, e que muitas pessoas não têm acesso. (Entrevistada 1-C, entrevista, 14/09/07)

Dessa forma, a experiência com os consultores despertou a curiosidade dos integrantes das ONGs a buscarem novas fontes de aprendizagem, como a leitura de algum material ou o contato com outras pessoas.

6.4 Aspectos que Facilitam ou Dificultam a Aprendizagem dos Integrantes de ONGs

Identificou-se, ainda, que aspectos facilitam ou dificultam a aprendizagem dos integrantes das ONGs. Estes aspectos foram chamados de: flexibilidade do consultor, utilização de um método sistemático para realização do serviço, abertura e transparência no relacionamento com o consultor e postura investigativa do consultor, limitação de tempo para o processo de consultoria, e, limitação das consultorias muito pontuais.

Os membros das ONGs entrevistados relatam que a flexibilidade em relação ao método é essencial para aprendizagem deles. Um consultor fechado, sem flexibilidade na sua metodologia dificulta a aprendizagem das pessoas por não se adaptar à situação específica da ONG. Então, apesar de ter um método ou modelo considerado excelente pelo consultor, este pode não ser adequado a situações contingenciais da ONG ou outras situações que surjam durante o processo de consultoria. Dos dois tipos de consultoria apontados por Oliveira (2004) - consultoria de pacote e artesanal -, observa-se que na visão dos entrevistados a consultoria

artesanal é a mais adequada para que a aprendizagem dos integrantes das ONGs seja facilitada.

(...) às vezes o consultor pode desenvolver o trabalho tão a sua maneira, que às vezes tem pouca adaptabilidade para situações que podem surgir durante o trabalho. E eu acho que os consultores também têm que ter um pouco disso, de certa flexibilidade para se adaptar a situações novas. (Entrevistado 3-B, entrevista, 19/09/07)

Um dos entrevistados afirma que a limitação da metodologia pode fazer com que alguns temas ou aspectos do trabalho sejam deixados de lado ou pouco explorados, o que, conseqüentemente, não permite que os membros das ONGs aprofundem ainda mais sua aprendizagem: “o que às vezes dá pra perceber é que, em algumas vezes, poderia ir mais além. (...) às vezes eu acho que é a própria limitação da metodologia, a forma de o consultor trabalhar” (Entrevistado 3-B, entrevista, 19/09/07).

Um método sistemático também foi considerado um facilitador da aprendizagem dos membros das organizações pesquisadas. Essa percepção dos entrevistados pode parecer contraditória com o tópico anterior, que apresenta que a flexibilidade é facilitadora, mas, neste ponto, o aspecto ressaltado pelos entrevistados é em relação a um método planejado, organizado. O que não quer dizer que seja rígido. Apesar de sistemático, pode comportar flexibilidade, mas permite também um planejamento organizado do trabalho facilitando a aprendizagem por meio do acompanhamento e monitoramento do processo de consultoria, conforme relatos dos entrevistados 3-B e 2-C:

Acho que o método positivo foi o próprio método muito organizado, sistemático (...). (Entrevistado 3-B, entrevista, 19/09/07)

A gente gosta de ter um planejamento bem sistemático das coisas, e isso dá uma possibilidade de fazer um monitoramento nosso ao trabalho deles [consultores]. (Entrevistado 2-C, entrevista, 14/09/07)

A consultoria que permite mais tempo para contato dos consultores com a ONG foi considerada também como um aspecto facilitador da aprendizagem. Quando o processo de consultoria permite que haja maior tempo de relação entre o

cliente e o consultor, é possível esclarecer alguns pontos que, por conta do pouco tempo, não seria possível.

De forma geral, a falta de tempo é atribuída aos consultores. A agenda dos consultores é complicada, existem outros projetos, o volume de trabalho é grande, o que dificulta a sua realização. Com isso, ocorrem atrasos no cronograma que dificultam o processo e a própria aprendizagem dos envolvidos.

Uma [experiência] negativa é a questão do tempo. Quando uma consultoria se envolve em vários projetos ao mesmo tempo, ela não consegue dar atenção ao cliente de uma forma apropriada (...). (Entrevistada 2-A, entrevista, 12/04/07)

Nesse sentido, o pouco tempo disponível é um empecilho ao trabalho de consultoria, dificultando o processo de aprendizagem dos membros das ONGs, já que não é possível dedicar tempo suficiente para que haja uma consultoria que priorize a construção conjunta do trabalho.

Em geral, na experiência com consultorias pontuais, por não proporcionarem maior interação entre consultor e cliente, pouca aprendizagem ocorre. Tais experiências foram citadas como não significativa (DEWEY, 1979; JARVIS, 1987).

O consultor que faz o trabalho entrega o produto e sai da ONG não propicia uma experiência de aprendizagem, pois não possibilita momentos de reflexão pelos membros. Não há um relacionamento propício à construção conjunta do trabalho. Assim, conforme a entrevistada 3-A, “tem algumas consultorias, por exemplo, que são muito pontuais, então a pessoa começa a dar a consultoria, entrega o produto e não tem mais nenhum processo de aprendizagem nessa consultoria, ela já entregou o produto” (Entrevistado 3-A, entrevista, 01/11/07).

Estes achados relacionam-se com o entendimento da aprendizagem situada (LAVE; WENGER, 1991), em que o conhecimento é visto como coproduzido pelas pessoas e a situação; compromisso e o engajamento do indivíduo são críticos na situação (ANTONELLO, 2005). Assim, nas consultorias pontuais não há o engajamento das pessoas é, portanto, desfavorável à aprendizagem.

A abertura e transparência são condições no relacionamento com o consultor bastante destacadas pelos membros das organizações. Isto é, é necessária uma relação de abertura e transparência entre o consultor e o cliente no processo de

consultoria, pois isso ajuda no compartilhamento de informações e discussão do trabalho, criando um ambiente propício à aprendizagem. Sem essa condição, pode acontecer de o consultor ou o cliente esconder informações importantes para o resultado da consultoria.

(...) eu acho que o consultor tem que estar aberto pra se rever também quanto colaborador, quanto colaborador crítico. (...) e não ajuda se a pessoa vem com aquela coisa: não, eu penso desse jeito (...).
(Entrevistada 2-B, entrevista, 05/09/07)

No entendimento da entrevistada 2-B, pode acontecer de por estarem trabalhando com organizações do terceiro setor, sem fins lucrativos, com uma missão transformadora, os consultores se disponham a agregar mais valor a esse trabalho e, por isso, estejam mais abertos a trocar informações e compartilhar aprendizagens. Assim, segundo a entrevistada 2-B, os consultores podem potencializar o processo de aprendizagem.

(...) por serem consultores que já estão acostumados a trabalhar com o mundo das ONGs, dos movimentos sociais, onde eles sabem que o trabalho deles agrega ou talvez eles individualmente tenham um compromisso com esse mundo, de querer que esse mundo alcance sua missão, seus resultados. (Entrevistado 2-B, entrevista, 05/09/07)

Por fim, uma postura do consultor considerada positiva pelos membros das ONGs é quando ele é mais investigativo. Isto é, quando os consultores se preocupam em buscar informações mais corretas e completas possíveis, checar essas informações, testar as suas hipóteses, e, verificar se suas análises correspondem de fato à situação encontrada na organização.

Quando o consultor é mais investigativo, seja checando as informações, seja fazendo mais perguntas, aprofundando as questões, e, explicando suas conclusões, ele ajuda os membros das ONGs a irem mais a fundo em pontos antes não percebidos, levantarem dúvidas que os fazem refletir e concordar ou não com o consultor.

(...) eu acho que os consultores que fazem mais perguntas, não porque não sabem somente, porque às vezes não sabem mesmo e também não precisa saber, mas ele levanta em você dúvidas que faz você pensar e crescer em relação aquilo. (...) Ele [o consultor] te começa a fazer perguntas que fazem você pensar e entender melhor o

próprio processo que você está inserido. (Entrevistada 1-B, entrevista, 14/04/07)

No caso de avaliação de meio termo, o consultor mostrou a experiência que ele tem para fazer perguntas, para aprofundar questões para ir mais a fundo em pontos que nós não dávamos tanta importância, mas percebemos que eram pontos importantes (...). (Entrevistado 3-B, entrevista, 19/09/07)

Quando o consultor não pratica esse método investigativo, segundo uma das entrevistadas, dificulta a aprendizagem dos membros das ONGs, porque não permite uma reflexão da pessoa sobre o processo como um todo e ela pode ser influenciada, então, pela idéia da consultoria, sem realizar uma análise crítica (TENÓRIO, 1999; THOMPSON, 2005).

Eu acho que o outro consultor que chega e diz: “olha, hoje em dia é assim... todas as empresas estão fazendo dessa forma...”. (...) Esse tipo de consultor ele atrapalha, porque, primeiro, pessoas pouco informadas são influenciadas por aquela idéia ma-ra-vi-lho-sa que ele deu. E aí quem tem um pouco mais de informação “meu deus e agora! Como a gente vai desfazer esse mal entendido?”. Eu acho que atrapalha bastante, é uma opinião assim minha, mas eu já vi isso acontecer, de experiência, de prejudicar, de levar as pessoas por um caminho totalmente equivocado. (Entrevistada 1-B, entrevista, 14/04/07)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre consultores organizacionais e integrantes de ONGs revela-se fonte de aprendizagem para os integrantes das organizações na medida em que eles refletem sobre as experiências vivenciadas, as soluções para a organização e novas perspectivas, compartilhando-as com os consultores e entre os membros das próprias organizações. Com isso, todos podem aperfeiçoar sua aprendizagem. A busca de outras fontes de aprendizagem como consequência da relação com o consultor também foi percebida nesta pesquisa.

Para que a aprendizagem ocorra de forma ampla é importante que o consultor adote uma postura de abertura e transparência e crie confiança na relação com os integrantes das ONGs, propiciando um ambiente favorável ao diálogo e à reflexão, e também que ele seja flexível, adaptando-se às diferentes realidades das ONGs;

sistemático e investigativo durante a consultoria e propicie maior participação dos membros das organizações. Ao criar condições favoráveis na relação, o consultor possibilita uma melhor aprendizagem, pois o resultado do trabalho é uma consequência de como a relação é construída e se estabelece durante a execução do serviço. Assim, os membros das ONGs valorizam uma postura construtivista pelo consultor, mesmo que impossibilitados de adotá-la em todas as situações.

Conclui-se ainda que o consultor ao adotar as características acima, tanto em relação aos modelos e métodos quanto à abertura e transparência, e ao trazer uma visão externa, imparcial e crítica para relação de consultoria, propicia que os membros das ONGs adotem uma prática reflexiva aberta à re-avaliação e à análise crítica de suas práticas.

As experiências e reflexões provenientes das interações consultor-cliente podem ser, portanto, mais ou menos ricas em aprendizados, dependendo de como os agentes as encaram e as constroem. Percebe-se como crucial o papel do consultor, pois poderá ser um facilitador da aprendizagem dos integrantes das ONGs, nos diferentes contextos organizacionais.

Esses aspectos facilitadores ou inibidores da aprendizagem estão de acordo com o entendimento de Jarvis (1987) de que a experiência envolve o relacionamento entre as pessoas e o arredor sócio-cultural-temporal no qual elas vivem. Então, a aprendizagem também está relacionada com este arredor. Bem como com a perspectiva do aprendizado social em que os indivíduos são vistos como seres sociais que constroem sua compreensão e aprendizagem a partir da interação social, em um cenário sociocultural específico.

Não se pode afirmar contundentemente que a relação de consultoria tem modificado as estruturas das ONGs, nem que os consultores as têm influenciado trazendo uma lógica de mercado. Afinal, essa influência, lembrando Andrade (2007), pode ocorrer de várias formas, sendo a contratação de consultorias externas para realizar determinados trabalhos apenas uma.

Assim, entender como ocorre a aprendizagem dos integrantes de ONGs na relação com consultores organizacionais mostra-se essencial para uma maior compreensão desse contexto específico de aprendizagem, principalmente num

ambiente em que se exige um número crescente de soluções inovadoras para os problemas sociais, necessidade de profissionalização das ONGs e preservação de uma identidade institucional diferenciada destas organizações.

REFERÊNCIAS

ALARCÓN, Sérgio. *Eje Temático del documento "Ciudadanía Social": perspectivas de las organizaciones no gubernamentales*. Disponível em:

<<http://www.fas.harvard.edu/~drclas/programs/PASCA/pdfs/spanish/Chile%201999/Ciudadania/Sergio-Alarc=n.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2007.

ALMEIDA, A. M.; FEITOSA, M. G. G. A Construção do Confiança na Relação Consultor/Cliente: uma Abordagem Baseada no Conhecimento da Vida Cotidiana e a Prática Reflexiva. In: ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais do ENANPAD**. São Paulo, 2007.

ANDRADE, Silvana Rodrigues de. Gestão por competências em ONGs como uma alternativa de gestão social. In: XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ANTONELLO, Claudia Simone. Aprendizagem na ação revisitada e sua noção com a noção de competência. In: *4th International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management*. Lisboa, 2005.

_____. _____. In: **Comportamento Organizacional e Gestão**. v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.

ARGYRIS, Chris. *Intervention, Theory and Method: a behavioral science view*. San Francisco: Jossey-Bass. 1970.

_____; SCHÖN, Donald A. *Theory in Practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass. 1974.

CALDAS, Miguel P. *Toward a more comprehensive model of managerial innovation diffusion: why consultants are not the only ones to blame*. **Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Cincinnati (EUA)**, 1996.

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.

CHAPMAN, Judith. *Do process consultants need different skills when working with nonprofits?* ***Leadership & Organization Development Journal***, v. 19, n. 4, p. 211-215, 1998.

DEWEY, J. **Educação e Experiência**. 3. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1979.

DINIZ, João Helder Alves da Silva. **O Reflexo dos Ajustes das Organizações Não-governamentais Internacionais: ONGs, às Modernas Práticas Administrativas, sobre o seu Caráter Institucional-original**. 2000, 147f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2000.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

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

HIRSCHLE, Ana Lúcia T; 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.

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.

KOLB, David A. *Management and the learning process*. ***California Management Review***, v.38, n.3, p.21-31, Spring, 1976.

LANDIM, Leilah; BERES, Neide. **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.

MANCIA, Lídia T. S. **Os desafios do modelo de consultoria interna**: uma experiência gaúcha. Porto Alegre: Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. 1997.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. A análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, P. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais**: paradigma, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

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

MEZIROW, J. *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.

_____. *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Manual de Consultoria empresarial**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 5. ed. 2004.

OLIVEIRA, Anna Cynthia; HADDAD, Sérgio. As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, n. 112, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742001000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 18 nov. 2006.

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

RODRIGUES, M. C. P. Demandas sociais *versus* crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.32, n.5, p.25-67, set./out., 1998.

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

_____. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SCORNAVACCA JR, Eusébio; BECKER, João Luís. Há Vagas? A inserção dos administradores no terceiro setor. **READ**, Ed.13, vol.6, n.1, jan-fev, 2000.

TENÓRIO, Fernando. G. **Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado**. 1999. Disponível em: <<http://www.fas.harvard.edu/~drclas/programs/PASCA/pdfs/spanish/Chile%201999/Ciudadania/Fernando-Tenorio.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2006.

THOMPSON, Andrés. **Do compromisso à eficiência: Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina**. In: IOSCHPE, Evelyn (org). *Terceiro Setor. Desenvolvimento Social Sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

TUDE, João; RODRIGUES, Grace K. M.. Organizações Não Governamentais: uma discussão sobre suas peculiaridades organizacionais. In: *VI Conferencia Regional de ISTR para América Latina y el Caribe*, Salvador (Brasil), nov./2007.

VALENÇA; ASSOCIADOS. **Consultores em ação: uma pesquisa sobre aprendizagem organizacional**. Recife: Bagaço, 1995.

NOTAS

(1) Pesquisadora do Grupo de Estudo e Pesquisa em Conhecimento e Consultoria Organizacional – ECCO/UFPE. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE (2008). Graduada em Direito pela Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP (2003). Graduada em Administração de Empresas pela Universidade de Pernambuco - UPE (2001). Endereço: Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. ECCO. Rua Prof. Moraes Rego, 235, Cidade Universitária, CEP: 50670-901 - Recife, PE - Brasil. E-mail: fbccorreia@hotmail.com.

(2) Professor Adjunto da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, lotado no Departamento de Ciências Administrativas (DCA) e no Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD). Doutor em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (2001). Master in Divinity (MDiv) - pelo Regent College, University Of British Columbia (1987) e Master In Theology (ThM), com ênfase em Hermeneutica - também pelo Regent College, University Of British Columbia (1988). Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Estadual do Maranhão (1976). Endereço: Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Rua Prof. Moraes Rego, 235, Cidade Universitária, CEP: 50670-901 - Recife, PE - Brasil. E-mail: feitosam@terra.com.br.

(3) Professor Assistente II da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM. Líder do Núcleo de Estudos e Pesquisa em Gestão Social – NEGED. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE (2008). Graduado em Administração de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa – UFV (2004). Endereço: Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – Campus Mucuri. Departamento de Administração. Rua do Cruzeiro, n.1, Bairro Jardim São Paulo, Teófilo Otoni – MG, CEP: 39801-000. E-mail: naldeir@yahoo.com.br.

Enviado: 13/07/2009
Aceito: 05/11/2012
Publicado: 30/11/2012